

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Konkurenceschopnost výrobního podniku
Competitiveness of a Manufacturing Company

Student: Barbora Vaňková
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Helena Škrlová

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Barbora Vaňková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Téma: Konkurenceschopnost výrobního podniku
Competitiveness of a Manufacturing Company
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska hodnocení konkurenceschopnosti
 3. Aplikace vybraných metod v konkrétním podniku
 4. Formulace návrhů a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.
MIKOLÁŠ, Z., J. PETERKOVÁ, M. TVRDÍKOVÁ a kol. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Helena Škrlová**

Datum zadání: 20.11.2015
Datum odevzdání: 06.05.2016



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně s využitím uvedených zdrojů.“

Ve Valašském Meziříčí dne 4. 5. 2016

.....*Vaňková Barbora*.....

Barbora Vaňková

„Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Heleně Škrlové za její pomoc při vypracování, cenné rady a připomínky. Zároveň chci poděkovat společnosti Window Holding a. s. za poskytnuté informace, které mi pomohly ke zpracování bakalářské práce.“

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska vybraných metod hodnocení konkurenceschopnosti	6
2.1	Vymezení základních pojmů	6
2.1.1	Konkurence a její pojetí	6
2.1.2	Konkurenceschopnost	12
2.1.3	Nové dimenze pojetí konkurenceschopnosti.....	13
2.1.4	Konkurenční výhoda	14
2.2	Vymezení pojmů vztahujících se k podniku.....	15
2.2.1	Podnik.....	15
2.2.2	Podnikání.....	16
2.2.3	Podnikatel.....	17
2.3	Podnikatelské okolí.....	17
2.3.1	Vnitřní okolí podniku	18
2.3.2	Vnější okolí podniku	18
2.4	Metody hodnocení konkurenceschopnosti	19
2.4.1	PEST analýza	19
2.4.2	SWOT analýza	21
2.4.3	Porterův model pěti konkurenčních sil.....	24
2.4.4	Finanční analýza.....	28
3	Aplikace vybraných metod v konkrétním podniku	34
3.1	Charakteristika společnosti Window Holding a. s.....	34
3.1.1	Organizační struktura společnosti	35
3.1.2	Výrobní program	35
3.2	PEST analýza.....	37
3.2.1	Politické a legislativní faktory.....	38
3.2.2	Ekonomické faktory	39
3.2.3	Sociální a demografické faktory	40
3.2.4	Technologické faktory.....	41
3.2.5	Shrnutí	42
3.3	SWOT analýza.....	43
3.3.1	Silné stránky	44
3.3.2	Slabé stránky	45
3.3.3	Příležitosti.....	45

3.3.4	Hrozby	46
3.3.5	Shrnutí	46
3.4	Porterův model pěti konkurenčních sil	47
3.4.1	Vzájemná rivalita mezi stávajícími firmami	47
3.4.2	Hrozba vstupu nových konkurentů	48
3.4.3	Hrozba substitučních výrobků.....	49
3.4.4	Vyjednávací síla odběratelů	49
3.4.5	Vyjednávací síla dodavatelů.....	49
3.4.6	Shrnutí	50
3.5	Finanční analýza	51
3.5.1	Ukazatele aktivity.....	51
3.5.2	Ukazatele rentability	52
3.5.3	Ukazatele likvidity	53
3.5.4	Ukazatele zadluženosti	54
3.5.5	Shrnutí	55
4	Formulace návrhů a doporučení	56
5	Závěr.....	59
	Seznam použité literatury	61
	Seznam zkratk	67
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Konkurenceschopnost je v dnešní době velmi známým pojmem, jelikož představuje základní faktor, který vede k úspěšnosti podniků. Konkurenceschopnost je obvykle spojena s podnikáním. Tento pojem můžeme definovat jako schopnost firmy prosadit se na trhu v porovnání s ostatními. V dnešní době se s konkurencí můžeme setkat prakticky kdekoli a každý podnik se snaží dosáhnout nějaké konkurenční výhody, která mu přinese náskok před ostatními firmami. Podniky, které působí v daném odvětví, by měly mít vhodně zvolenou konkurenční strategii, pomocí které by měly být splněny dva cíle a to spokojenost zákazníka a dosažení konkurenční výhody na trhu. Je důležité, aby měl každý podnik dokonalý přehled o podnikatelském prostředí a o všech konkurenčních firmách, se kterými se potýká ve stejném odvětví, jelikož tyto firmy mohou mnohdy představovat velké ohrožení.

Na konkurenceschopnost má také značný vliv globalizace. Globalizaci můžeme označit jako proces, při kterém dochází k propojení světa ve všech oblastech života, tedy v ekonomické, sociální, kulturní, technické i politické oblasti. Dochází ke zrychlování ekonomického rozvoje, rozvíjí se informační, komunikační a moderní technologie, a to vše ovlivňuje podnik a jeho konkurenceschopnost.

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit konkurenceschopnost výrobního podniku Window Holding a. s., který se nachází v Lázních Toušeň. Tato firma vznikla spojením třech výrobců a to Vekra, Otherm a Top Wood Windows, čímž se stala největším výrobcem oken na českém trhu. V České Republice má firma celkem čtyři výrobní závody, přičemž každý se specializuje na jiný druh výroby. Firma se kromě výroby oken zabývá také výrobou vchodových dveří a následnou montáží. I tato firma má pochopitelně ve svém okolí jistou konkurenci, se kterou se musí potýkat.

Bakalářská práce je celkově rozdělena do tří částí. První teoretická část vymezuje základní pojmy, které souvisí s daným tématem práce a zároveň zde budou popsány metody, které budou použity při hodnocení konkurenceschopnosti podniku. Druhá část práce se zaměřuje na charakteristiku výrobního podniku Window Holding a. s. a aplikaci jednotlivých metod hodnocení konkurenceschopnosti ve vybrané společnosti. Poslední část obsahuje návrhy a doporučení, které by mohly přispět ke zvýšení konkurenčního postavení firmy.

2 Teoretická východiska vybraných metod hodnocení konkurenceschopnosti

V teoretické části bakalářské práce budou nejprve vymezeny základní pojmy, které se vztahují k problematice konkurenčního prostředí. Následně zde budou popsány jednotlivé metody, které slouží k hodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku.

2.1 Vymezení základních pojmů

První část bude věnována vymezením pojmů, které přímo souvisí s daným tématem. Jedná se o pojmy konkurence, konkurenceschopnost, identita, integrita, mobilita, suverenita a konkurenční výhoda.

2.1.1 Konkurence a její pojetí

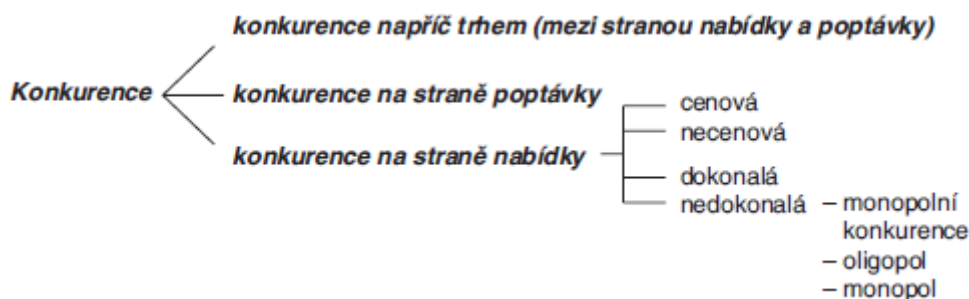
Konkurenci dle slovníku cizích slov můžeme definovat jako soupeření, soutěžení, případně hospodářskou soutěž. Z této definice je tedy zřejmé, že pojem konkurence má širší záběr, a to nejen ekonomický, ale také sociální, kulturní, etický, sociální a politický. Je třeba si uvědomit, že konkurence je vztah dvou a více konkurentů. (Mikoláš, 2005)

Z pohledu Dvořáčka jsou „konkurenty nejenom ty podniky, které působí na stejných trzích se stejnými nebo podobnými produkty, ale všichni, kdož usilují o výdaje spotřebitelů.“ (Dvořáček, 2012, s. 45)

Pojetí konkurence v mikroekonomii

Konkurence z hlediska mikroekonomického je vymezena jako rivalita mezi prodejci nebo kupujícími stejného zboží, tedy jako konkurence napříč trhem. Z toho vyplývá, že se jedná o střetávání nabídky a poptávky. Konkurence z mikroekonomického pohledu má řadu dalších forem a stupňů. Konkurenti si mohou konkurovat cenami, jinde pomocí reklamy atd. Z pohledu mikroekonomie můžeme znázornit formy konkurence následovně: (Mikoláš, 2005)

Obrázek 2.1 *Formy konkurence z pohledu mikroekonomie*



Zdroj: Mikoláš (2005, s. 66)

1) Konkurence mezi nabídkou a poptávkou

Výrobci chtějí prodat to, co vyrobili, s co největším ziskem, zatímco spotřebitelé chtějí co nejvíce uspokojit své potřeby nákupem zboží za co nejnižší cenu. K docílení rovnovážného stavu je třeba kompromis mezi nabídkou a poptávkou. Chtějí-li výrobci a spotřebitelé plnit své potřeby, musí se tomuto bodu přiblížit. (Mikoláš, 2005)

2) Konkurence na straně poptávky

Pro spotřebitele vstupující na trh je konkurence na straně poptávky střetem zájmů, jelikož každý spotřebitel chce co nejvíce zboží za co nejlevnější cenu, mnohdy i bez ohledu na ostatní spotřebitele. Zvýšení poptávky nad nabídkou pak vede k růstu ceny. (Mikoláš, 2005)

3) Konkurence na straně nabídky

Každý výrobce vstupuje na trh s tím, že chce prodat co nejvíce výrobků, dosáhnout co největšího zisku a také podílu na trhu. Význam této konkurence roste v případě, že je nabídka menší než poptávka. Tato situace obvykle vede k poklesu ceny. (Mikoláš, 2005)

a) Cenová a necenová konkurence

Cenová konkurence spočívá ve využívání tvorby cen v konkurenčním boji. Výrobce se snižováním cen zboží snaží přilákat více kupujících.

Necenová konkurence spočívá ve snaze získat zákazníka pomocí metody konkurenčního boje založené na kvalitě, diferenciaci výrobku, image apod. V praxi většinou dochází k propojení obou forem konkurence. (Mikoláš, 2005)

b) Dokonalá a nedokonalá konkurence

Dokonalá konkurence představuje ideální stav, v němž existuje velký počet konkurentů jak na straně nabídky, tak na straně poptávky a rovněž napříč trhem.

Nedokonalá konkurence je v reálném světě více běžná. Mezi formy nedokonalé konkurence patří monopolní konkurence, oligopol a monopol. Monopolní konkurence představuje trh s jedním diferencovaným výrobkem, mnoha výrobci a s volným vstupem na trh. V případě oligopolu jde o tržní situaci, při které na trhu působí pouze malý počet prodávajících, kteří uskutečňují nabídku. Pokud existuje jen jeden dodavatel dodávající výrobek řadě zákazníků, pak hovoříme o monopolu. (Mikoláš, 2005)

Marketingově orientované teorie konkurence

1) Porterova teorie konkurenčních sil

Úroveň konkurence závisí na pěti konkurenčních silách, jejichž působení se liší dle odvětví. Souhrnné působení těchto sil určuje předpoklady dosažení konečného zisku v odvětví. Cílem podniku je dosáhnout takového postavení v daném odvětví, při kterém je schopen nejlépe čelit těmto konkurenčním silám, případně jejich působení využít ve svůj prospěch. (Mikoláš, 2005)

2) Síly v konkurenční strategii dle J. Jiráka

J. Jirásek ve své koncepci vymezuje vnitřní a vnější okruhy sil. Do vnějších sil řadí odběratele, dodavatele, možné nové konkurenty, možné nové výrobky jiných výrobců, akcionáře, zaměstnance, stát, místní správu a banky. Mezi vnitřní konkurenční síly patří vnitřní schopnosti, síly a slabiny firmy, potenciál vnější rivality firmy a růstové nebo omezující zájmy firmy. Jedná se o určité rozšíření rozsahu konkurenčních sil a pojetí „strategického“ potenciálu firmy o odraz působení vnějších sil v jejím vnitřním prostředí. Konkurenceschopnost postihuje

jako potenciál firmy i řadu externalit, které nebyly zahrnuty do modelu konkurenčních sil M. E. Portera. (Mikoláš, 2005)

3) Porterovy generické konkurenční strategie

Pro každý podnik je důležité zpracovat analýzu konkurence a na jejím základě navrhnout vhodnou konkurenční strategii. Firma si musí obhájit své postavení, úspěšně čelit pěti konkurenčním silám a zabezpečit si co největší výnosnost vloženého kapitálu. M. E. Porter rozlišuje tři potencionálně úspěšné strategické přístupy: (Porter, 1998)

a) Prvenství v celkových nákladech

Tato strategie spočívá ve snaze dosáhnout prvenství v celkových nákladech v odvětví. Vyžaduje rázně zavést výkonné výrobní zařízení, sledovat způsoby ve snižování nákladů, kontrolovat přímé a režijní náklady a minimalizovat náklady v oblastech, jako jsou výzkum a vývoj, služby, reklama apod. Dosažení nízkých nákladů pak firmě přináší nadprůměrné výnosy, ochranu před konkurenty, odběrateli a také dodavateli. Nízké náklady zároveň chrání firmu proti působení všech pěti konkurenčních sil. (Porter, 1998)

b) Diferenciace

Diferenciace spočívá v odlišení produktu či služby firmou, může mít mnoho forem: design nebo image značky, technologie, zákaznický servis, prodejní síť a další. Dosažení diferenciace vede k získání nadprůměrných výnosů a zároveň k ochraně před pěti konkurenčními silami. Pokud chce firma dosáhnout lepšího postavení ve vztahu k substitutům než její konkurenti, musí si získat věrnost svých zákazníků. (Porter, 1998)

c) Soustředění pozornosti

Princip této strategie spočívá v zaměření se na určitou skupinu zákazníků nebo segment trhu. Uvnitř vybraného segmentu může firma konkurovat nízkými cenami nebo diferenciací. Aplikace této strategie závisí na velikosti segmentu a možnostech podniku, zda může vynaložit další náklady na zaměření. (Mallya, 2007)

4) Teorie tržních pozic konkurence dle P. Kotlera

Problematika konkurenční strategie P. Kotlera navazuje na přístupy M. E. Portera a J. Jiráska. Při vymezení konkurenční strategie vychází Kotler z tržní pozice, kterou si firma pro sebe vymezuje. Rozlišuje čtyři pozice konkurence a jim odpovídající konkurenční strategie: (Mikoláš, 2005)

a) Vedoucí firma na trhu

Cílem vedoucí firmy je zvýšení podílu na trhu a získání dominantního postavení. Takovéto firmy využívají pro udržení své pozice různé marketingové nástroje. Nejčastěji se jedná o inovace, snahu o pokrytí všech tržních segmentů, snižování nákladů, komunikační kampaně atd. (Machková, 2015)

b) Tržní vyzyvatel

Tato firma se snaží oslabit postavení největší firmy a získat část jejího tržního podílu. Využívá cenovou a komunikační politiku k oslabení vedoucí firmy, uvádí inovace, zdokonaluje poskytované služby nebo se snaží získat konkurenční výhodu. (Machková, 2015)

c) Následovatel

Jedná se o podniky, které se snaží udržet si získaný podíl na trhu. Jelikož nemají silné postavení, musí nabízet kvalitní výrobky za přijatelné ceny. Tato strategie je charakteristická pro firmy, které kopírují vynálezy jiných firem. (Machková, 2015)

d) Výklenkář

Podniky se zaměřují na úzký segment, o který nemá konkurence zájem. Využívají možnosti přímých kontaktů se zákazníky a nabízejí specializované služby. Dosahují nižších nákladů, a tudíž mohou nabízet konkurenceschopné ceny. (Machková, 2015)

Konkurence v zorném úhlu řízení prosperity firmy

a) Pojetí orientovaná na posilování „nehmotného kapitálu“ firmy

Úvahy o konkurenceschopnosti firem není možné vést pouze o trhu a tržní pozici firmy. Na konkurenční potenciál firmy je potřeba nahlížet jako souhrn vnitřních a vnějších konkurenčních dispozic. Rozsah soutěžení ovlivňuje firmy a jejich udržení v konkurenci. V konkurenční soutěži je důležitá role psychiky a „vnitřního napětí“, seberealizace lidí, význam značky, balení, image, apod. Velký důraz se klade na vytváření tzv. osobnosti podniku (corporate identity), která je dána těmito faktory:

- obraz podniku,
- komunikace podniku,
- chování podniku. (Mikoláš, 2005)

Identita firmy bývá spojena s její kulturou, klimatem, úrovní komunikace, organizační etikou, image, goodwillem a hodnotou podniku. Tyto faktory se označují jako neměřitelné finanční veličiny konkurenčních schopností firem a jsou zahrnuty pod pojmy jméno a značka firmy. Konkurenceschopnost a hodnota podniku mají úzkou spojitost, je potřeba je chápat jako obraz vnímaný jeho pracovníky, zákazníky, dodavateli, věřiteli, konkurenty atd. Z toho vyplývá, že se nejedná pouze o sumu evidovaných aktiv nebo pasiv. (Mikoláš, 2005)

b) Pojetí konkurence z pohledu řízení

Literatura managementu přiřazuje řadu pojmů z ekonomie a marketingu ke strategickému managementu. Při pohledu na přístupy, metody a techniky moderního managementu lze zjistit shodné či obdobné principy úspěšnosti a konkurenceschopnosti firem. Management využívá jako nástroje ke zvýšení konkurenceschopnosti firem tyto techniky a metody: SWOT analýza, finanční analýza, teorie hodnoty, Benchmarking, Bostonská matice BCG, matice GE, Ansoffův model růstu, metoda SPACE a VRIO, metoda cílových nákladů a metoda BSC (Balanced scorecard). Metoda BSC vzbuzuje největší pozornost a je považována za základ pro formování moderní strategie rozvoje konkurenčního potenciálu firmy. (Mikoláš, 2005)

Pojetí regionálně orientovaných teorií

Nové pojetí konkurenceschopnosti firem nesmí opomenout vývoj v oblasti regionální teorie, s čímž je zpravidla spojena praxe investičních a rozvojových pobídek regionů. Z hlediska regionálních teorií patří do základních ukazatelů konkurenceschopnosti hrubý domácí produkt, který se rozkládá do určitých ukazatelů. Dle regionálního pojetí je konkurenceschopnost regionu spojena s růstem jeho produktivity práce. K vyhodnocení regionálního rozvoje se používají tyto ukazatele: produkční síla, rentabilita vlastního kapitálu nebo produktivita práce na zaměstnance. Z toho vyplývá, že konkurenceschopnost regionů vychází z konkurenceschopnosti firem, které zde podnikají. Z pohledu mikroekonomie je základem rozvoje státu, regionu atd. vyvážená souvislost vztahů ve dvou úrovních:

- makroekonomický, politický, právní a sociální rozvoj státu, regionu,
- vztah mezi výkonností firemních operací a strategií a kvalitou mikroekonomického prostředí. (Mikoláš, 2005)

Z uvedeného je vidět, že všechny firmy musí umocňovat svůj potenciál v konkurenceschopném regionu. V takovémto regionu se nachází vhodné organizace a firmy, jsou zde přijatelné ekologické a přírodní podmínky, rozvinutá podnikatelská kultura nebo technická, sociální, dopravní a ekonomická infrastruktura. V případě převahy jedné roviny nad druhou, dochází k nesouladu v komunikaci, záporným synergickým efektům a celkově tento nesoulad vede k oslabení konkurenceschopnosti regionu a firem. (Mikoláš, 2005)

2.1.2 Konkurenceschopnost

Pojem konkurenceschopnost je často užívaný pojem, který úzce souvisí s podnikatelským prostředím. Konkurenceschopnost chápeme jako schopnost firmy úspěšně odolávat konkurenci v tržním prostředí.

Kislingerová (2008, s. 17) vymezuje konkurenceschopnost jako „*souhrn předpokladů pro dosahování dlouhodobě udržitelné růstové výkonnosti a tím i zvyšování ekonomické úrovně v podmínkách vnitřní a vnější rovnováhy. Konkurenceschopnost firem je charakterizována jako schopnost neustále vykazovat růst produktivity, tj. dosahovat s omezenými vstupy práce a kapitálu vyšších výstupů. Konkurenceschopnost firmy se projevuje získáním, udržením a zvyšováním podílu na národním i mezinárodním trhu.*“

V rámci hospodářské soutěže můžeme rozlišovat různé formy konkurenceschopnosti, a to konkurenceschopnost na makroekonomické i mikroekonomické úrovni a také konkurenceschopnost firmy v rámci daného trhu. (Marinič, 2008)

Konkurenceschopnost na makroekonomické úrovni – je chápána jako ekvivalent výkonnosti dané ekonomiky ve vztahu k jiné ekonomice. K měření výkonnosti ekonomiky slouží indikátory ekonomického růstu, exportního potenciálu a ekonomického blahobytu. (Marinič, 2008)

Konkurenceschopnost na mikroekonomické úrovni – je vyjádřena pomocí úrovně vzdělání, produktivity, využití přírodních zdrojů nebo politiky vlády, která je příznivě nakloněna podnikání. (Marinič, 2008)

Konkurenceschopnost firmy - lze chápat jako schopnost produkovat výrobky za podmínky zachování rentability. Pokud chce firma čelit své konkurenci, měla by v případě potřeby být schopna snížit výslednou cenu výrobku a nabídnout vyšší kvalitu. (Marinič, 2008)

2.1.3 Nové dimenze pojetí konkurenceschopnosti

V podnikatelské literatuře a praxi je často věnována malá pozornost dimenzím, které se výrazně podílí na konkurenčním potenciálu podniku. Mezi tyto dimenze patří identita, integrita, mobilita a suverenita. (Mikoláš, 2005)

Identita – Identita firmy je tvořena vnitřními a vnějšími znaky, kterými je identifikována v prostředí. Identita spočívá v nalezení vlastního obrazu firmy a její role. Firemní identitu tvoří několik různých znaků, přičemž mezi ty základní patří zejména: idea, totem, design, rituál a inovace. (Michalko, 1998)

Integrita – O integritě hovoříme tehdy, pokud vnitřní složky firmy nacházejí svou identitu prostřednictvím identity celku. (Dytrt, 2006)

Mobilita – Mobilita je schopnost či možnost podniku přizpůsobit se změnám uvnitř nebo vně podniku a reagovat na ně. (Mikoláš, 2011)

Suverenita – Suverenitou se rozumí postavení firmy v podnikatelském prostředí. Pokud má firma možnost rozhodovat o svém vývoji a může tato rozhodnutí také uskutečňovat, pak ji můžeme nazývat suverénní. (Mikoláš, 2011)

Nevyzrálост výše uvedených charakteristik může vést k ohrožení rozvoje podniku. Riziko, které plyne z tohoto ohrožení, nemusí nutně postihnout jen věřitele, obchodní partnery či zaměstnance, ale především firmu jako celek a její vlastníky. Vlastníci firmy jsou díky nesouladu těchto charakteristik ohroženi nejen ekonomicky, ale i sociálně či politicky. Konkurenceschopnost firem tedy není založena jen na finančním zdraví, úrovni marketingu či inovaci, ale je třeba ji zkoumat i z pohledu jiných dimenzí. Nové dimenze mohou mít různé podoby, například celkový design firmy, kultura firmy a její chování, produkty firma a rozsah inovací anebo image firmy a goodwill. (Mikoláš, 2011)

2.1.4 Konkurenční výhoda

Na trhu existuje mnoho firem, které se věnují stejné činnosti a nabízejí podobné výrobky či služby. Každá firma proto musí objevit něco, co nenabízí nikdo jiný a co ji odliší od konkurence. (Blažková, 2007)

Pokud má firma určitou konkurenční výhodu, dosahuje nižších nákladů oproti konkurenci, účtuje si vyšší ceny, popřípadě dělá obojí. Lze ji považovat za zbraň, na kterou se manažeři mohou spolehnout a pomocí níž dokáží překonat své konkurenty. (Magretta, 2012)

Konkurenční výhodu můžeme chápat jako schopnost společnosti vykonávat něco jedním či více způsoby tak, že to konkurence nedokáže. Pokud chce takováto společnost vydržet, měla by neustále hledat nové výhody. Každá konkurenční výhoda podniku by měla být vnímána jako výhoda pro zákazníka. Kupříkladu má-li společnost rychlejší dodávky než její konkurenti, pro zákazníka to nebude představovat výhodu, pokud pro něj rychlost nebude významná. Je důležité, aby se společnost zaměřila na poskytování výhod zákazníkům, protože díky tomu budou zákazníci spokojeni a povede to ke zvýšeným nákupům a vysoké ziskovosti. (Kotler, 2007)

Hledání konkurenční výhody vede buď k úspěchu, nebo neúspěchu podniku. Je proto důležité pochopit podstatu konkurenční výhody. Většina konkurenčních výhod je jen dočasná, časem je buď napodobí konkurenti anebo dříve či později přestanou fungovat. Je třeba neustále přicházet s novými podněty, které firmě pomohou k dosažení úspěchu. (Kislíngerová, 2008)

Typ konkurenční výhody výrazně ovlivňuje konkurenceschopnost domácích podniků na světovém trhu. Na straně druhé má ekonomická úroveň vliv na zaměření konkurenční výhody domácích podniků. Zdrojem konkurenceschopnosti v méně rozvinutých zemích jsou především nákladové podmínky – nízké mzdy a podhodnocená měna. V růstu životní úrovně obyvatelstva hraje klíčovou roli produktivita. Z tohoto pohledu rozlišujeme cenově nákladovou a kvalitativně založenou konkurenční výhodu. Cenově nákladová konkurenční výhoda se týká nákladů výrobních faktorů a produktivity výrobních faktorů. Kvalitativně založená konkurenční výhoda je spíše ve vyspělých zemích, které mají lepší ekonomickou úroveň. (Dvořáček, 2012)

2.2 Vymezení pojmů vztahujících se k podniku

Tato část bakalářské práce bude zaměřena na vymezení pojmů, které bezprostředně souvisí s podnikem. Bude objasněno, co je podnik, podnikání a kdo je to podnikatel.

2.2.1 Podnik

Dle Synka (2011) je podnik kombinací výrobních činitelů, pomocí nichž dosahují vlastníci podniku určitých cílů. Do výrobních činitelů řadíme práci, materiál a investiční majetek.

Podle Dvořáčka (2012) se podnikem rozumí jakýkoliv subjekt, který vykonává svou činnost nabízením zboží nebo služeb na trhu. Pro podnik není rozhodující jakou má právní formu nebo zda dosahuje zisku, ale že oslovuje zákazníky se svou nabídkou. Hlavním cílem každého podniku je udržet se na trhu a přežít.

Z hlediska mikroekonomie je podnik, neboli firma definována jako subjekt, který se specializuje na výrobu pomocí přeměny vstupů na výstupy a její existence spočívá v nákupu služeb výrobních faktorů, jejich přeměny na výstup a následný prodej. (Soukupová, 1996)

(Kowalská, 2014) ve své knize člení podniky dle různých kritérií:

- 1) podle vlastnictví – státní, soukromé, družstevní,
- 2) podle velikosti – malé, střední a velké,
- 3) podle předmětu činnosti – výrobní, obchodní, dopravní, finanční, energetické, těžební,
- 4) podle účasti zahraničního kapitálu – zahraniční podniky, podniky se zahraniční majetkovou účastí, podniky s domácím kapitálem,
- 5) podle právní formy – živnosti, obchodní společnosti, družstva, státní podniky, ostatní,
- 6) podle způsobu hospodaření – ziskové, neziskové.

2.2.2 Podnikání

S tímto pojmem se v literatuře můžeme setkat mnohokrát, má totiž mnoho definic a pojetí. Podnikání můžeme označit jako soustavnou činnost, vykonávanou samostatně, pod vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a za účelem dosažení zisku. Podnikat může jak fyzická, tak i právnická osoba. Fyzická osoba může podnikat na základě živnostenského oprávnění a právnická osoba tehdy, když získá oprávnění k podnikání zápisem do obchodního rejstříku. Právnické osoby se člení na osobní společnosti (veřejná obchodní společnost, komanditní společnost), kapitálové společnosti (společnost s ručením omezeným, akciová společnost) a družstva. (Dvořáček, 2012)

Z ekonomického hlediska je podnikání chápáno jako zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby došlo ke zvýšení jejich původní hodnoty. Ke zvýšení původní hodnoty může dojít pomocí zavedení inovací a změn. Sociologické pojetí vymezuje podnikání jako proces, během kterého se vytváří blahobyť pro všechny zainteresované osoby. (Mikoláš, 2005)

Poměrně výstižná je rovněž definice od Hisriche (1996, s. 19), který definuje podnikání jako *„proces vytváření čehosi jiného, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí, přebírání doprovodných finančních, psychologických a společenských rizik a získávání výsledné odměny v podobě peněžního a osobního uspokojení.“*

2.2.3 Podnikatel

Jak již bylo zmíněno, podnikatelem může být fyzická i právnická osoba. Fyzická osoba je konkrétní osoba, která samostatně podniká, přičemž je svým zaměstnavatelem i zaměstnancem. Opakem fyzické osoby je osoba právnická, která je tvořena skupinou osob, které podnikají společně. Každý podnikatel by měl sám určit předmět svého podnikání, nést podnikatelské riziko, podnikat na vlastní účet, vést účetnictví, vstupovat do právních vztahů a hospodařit s majetkem. (Kowalská, 2014)

Nauka o podnikání rozlišuje primárního a sekundárního podnikatele. Primární podnikatel je fyzická osoba, pro kterou je podnik nástrojem podnikání. U velkých podniků může fyzická osoba - vlastník, který podnik jen spravuje, předat své podnikatelské funkce a role sekundárnímu podnikateli. Sekundární podnikatel je právnická osoba, která podniká v zájmu vlastníka, tedy primárního podnikatele. (Srpová, 2010)

Prvotním cílem každého podnikatele je nepochybně dosažení zisku. Podnikatel však během své podnikatelské činnosti nemusí vždy dosáhnout zisku, ale může se také dostat do ztráty. V případě, že podnikatel delší dobu vykazuje ztrátu, není vhodné, aby ve své podnikatelské činnosti pokračoval a měl by své podnikání ukončit. (Kowalská, 2014)

2.3 Podnikatelské okolí

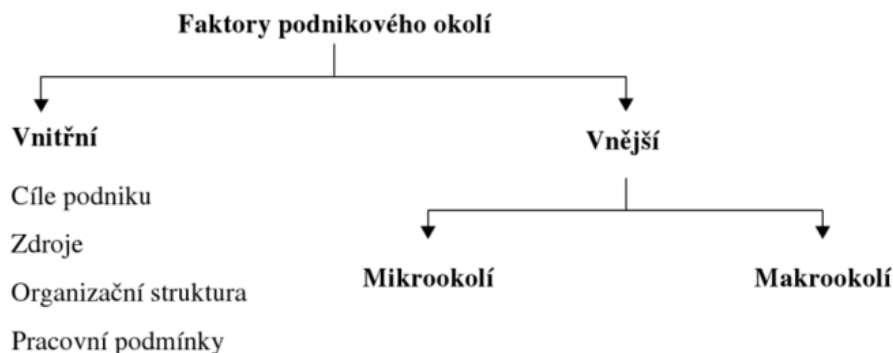
Za okolí podniku je považováno vše, co se nachází za jeho hranicemi, co jej obklopuje a může ho případným způsobem ovlivnit. Samotný podnik však své okolí nijak zvlášť ovlivnit nemůže a mnohdy se jeho vlivům musí přizpůsobit. Okolí podniku je tvořeno hmotnými prvky, avšak řada z nich má i nehmotnou povahu, například hospodářská politika, právo, apod. (Synek, 2010)

Šiman (2010) tvrdí, že vliv okolí na podnik lze přirovnat ke vlivu počasí. Počasí ovlivňuje všechny obyvatele určité lokality stejně, je třeba sledovat jeho předpovědi a reagovat na ně. Ten, kdo je více informován a lépe se dokáže přizpůsobit, není aktuálním počasím překvapen a může tak snížit možná negativa, nebo dokáže využít jeho pozitiva.

Okolí podniku je možno rozdělit na vnitřní a vnější, jak znázorňuje Obr 2.2. Vnitřní okolí souvisí se silami, které ovlivňují podnik zevnitř. Do vnějšího okolí řadíme mikrookolí a

makrookolí. Mikrookolí obsahuje faktory, které podnik může určitým způsobem ovlivnit. Faktory, které však podnik ovlivnit nemůže, jsou součástí makrookolí. Jde to takové faktory, které jsou dané a nezávisí na působení podniku na trhu. (Dvořáček, 2012)

Obrázek 2.2 Faktory podnikového okolí



Zdroj: Dvořáček (2012, s. 3)

2.3.1 Vnitřní okolí podniku

Vnitřní okolí podniku je tvořeno silami, které uvnitř něj působí a mají určité dopady na jeho řízení. Okolí podniku představují jeho vstupy i výstupy. Analýza vnitřního okolí se zaměřuje na silné a slabé stránky podniku ve vztahu ke konkurenci. Je nutné identifikovat klíčové proměnné, pomocí kterých je podnik schopen čelit výzvám okolí. (Dvořáček, 2012)

2.3.2 Vnější okolí podniku

Vnější okolí podniku zahrnuje několik faktorů: odvětví, lokální okolí, národní okolí a globální okolí. Odvětví je tvořeno skupinou podniků, které se zabývají stejnou nebo velmi podobnou činností. Chování podniku v odvětví je ovlivněno silami, které na něj působí. Tyto síly vymezují podnikové mikrookolí a podnik tyto síly může do jisté míry ovlivňovat. Kromě toho, že podnik působí v jistém odvětví, musí být také umístěn v určitém prostoru. Volba prostoru k podnikání ovlivňuje podmínky podnikatelské činnosti i její konečné výsledky. Rozhodování o umístění podnikání je velmi důležité, jelikož má zřetelný dopad na zisk a špatná volba místa může vést k neúspěchu podniku. Výběr vhodné lokality záleží také na typu podniku, zda se jedná o podnik výrobní nebo podnik poskytující služby. Dalším faktorem vnějšího okolí je okolí národní, které je tvořeno politickými, legislativními, ekologickými, demografickými a

technologickými faktory země. Nejvyšší úroveň vnějšího okolí představuje globální okolí. V dnešní době působí procesy globalizace na všechny země. Tyto procesy představují různé faktory vnějšího okolí, na které musí brát podniky ohled. (Dvořáček, 2012)

2.4 Metody hodnocení konkurenceschopnosti

V této kapitole budou vymezeny jednotlivé metody, které budou následně použity v praktické části bakalářské práce. Jako první bude objasněna PEST analýza, do které patří politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, které určitým způsobem ovlivňují podnik. Další metodou bude SWOT analýza, která zkoumá silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a hrozby. Následovat bude Porterův model pěti konkurenčních sil, pomocí kterého je analyzováno konkurenční prostředí podniku. Poslední metoda bude věnována finanční analýze, která zahrnuje ukazatele aktivity, rentability, likvidity a zadluženosti.

2.4.1 PEST analýza

PEST analýza se řadí mezi metody, které slouží k analýze makroprostředí. Abychom mohli poznat okolí, ve kterém se podnik nachází, je nezbytné provést analýzu daného prostředí. Podnik mohou ovlivňovat změny a trendy, které probíhají v okolí podniku, a pomocí této analýzy lze stanovit, jak na tyto změny a trendy bude podnik reagovat. PEST analýza představuje souhrn politicko – legislativních, ekonomických, sociálně – demografických a technologických faktorů, které ovlivňují podnikání firmy i její rozvoj. K analýze prostředí se také používá model SLEPT, který zahrnuje sociální, právní, ekonomické, politické a technologické faktory. (Blažková, 2007)

Politicko-legislativní faktory

Tyto faktory tvoří určitý společenský systém, uvnitř kterého podniky vykonávají svou činnost. Tento společenský systém vznikl v důsledku existence politických stran a vývoje politické situace státu. (Srpová, 2010)

Mezi politicko-legislativní faktory řadíme například stabilitu zahraniční i národní politické situace, typ vlády, členství země v Evropské Unii atd. Tyto faktory mohou pro firmy představovat příležitosti, ale zároveň i hrozby. Každou firmu ovlivňují politická omezení, ať už

formou daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulace importu a exportu, cenové politiky a ostatních činností, které jsou zaměřeny na ochranu lidí. Podnikání je vymezeno řadou zákonů, právních norem a vyhlášek, které mohou mít vliv na rozhodování o budoucnosti firmy. Důležité jsou i politické vztahy s ostatními zeměmi a mají význam v případě, kdy národní podniky svými aktivitami míří za hranice státu. (Sedláčková, 2006)

Ekonomické faktory

Do těchto faktorů řadíme ty, které vyplývají z ekonomického rozvoje a jsou určeny stavem ekonomiky. Na splnění cílů každého podniku mají nejbližší vliv tyto základní ukazatele makroekonomického okolí: míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, směnný kurz a daňová politika. Díky ekonomickému růstu se zvyšuje spotřeba, také počet příležitostí na trhu a naopak. Výše úrokové míry působí na výnosnost podniku, ovlivňuje strukturu finančních prostředků a investiční aktivitu podniku. Pokud je úroková míra nízká, je vhodné realizovat podnikatelské záměry. Míra inflace vyznačuje stabilitu ekonomického vývoje a směnný kurz ovlivňuje konkurenceschopnost firem na zahraničních trzích. Vývoj těchto ukazatelů může pro firmy znamenat velké příležitosti, ale také ohrožení. (Sedláčková, 2006)

Srpová (2010) kromě výše zmíněných ukazatelů do těchto faktorů řadí i nezaměstnanost, fáze hospodářského cyklu, vývoj HDP, úroveň příjmů a výdajů státního rozpočtu atd.

Sociálně – demografické faktory

Tyto faktory jsou spojeny se strukturou a životním postojem obyvatelstva. Jelikož obyvatelstvo stárne, dochází čím dál více k většímu rozvoji zdravotní i sociální péče, než dříve. Způsob trávení volného času, styl oblékání a mnoho dalšího představuje životní styl obyvatelstva. Dochází ke zvyšování kvality osobního života, což se ve firmách projevuje například zavedením pružné pracovní doby, kratšími týdenními úvazky nebo delší dovolenou. Patří zde také faktor životního prostředí, který ovlivňuje podniky. Ty musí měnit technologické postupy, výrobky a zajistit následnou likvidaci použitých produktů. Všechny tyto faktory se neustále vyvíjejí a jsou důsledkem kulturních, ekonomických, demografických, náboženských, etických a vzdělávacích podmínek života. (Sedláčková, 2006)

Technologické faktory

Patří zde informační a komunikační technologie, metody řízení, produkty a výrobní postupy, které podnik využívá při svých aktivitách. Technologie, které podmiňují konkurenceschopnost, lze členit na základní, klíčové a rodící se. (Dvořáček, 2012)

Pokud podnik nechce být zaostalý, měl by mít dostatek informací o technických a technologických změnách v okolí. Jelikož se vývoj těchto oblastí může náhle změnit, měl by být podnik schopen tyto změny předvídat. (Sedláčková, 2006)

Cílem PEST analýzy je rozpoznat a identifikovat faktory významné pro jeden určitý podnik, poněvadž ty faktory, které jsou pro jeden podnik důležité, nemusí být významné pro podnik druhý. Význam této analýzy stoupá s velikostí podniku a jeho cíli. Pro vykonávání činnosti malého a středního podniku nemají hlavní význam například zahraniční vztahy, politická podpora, vývozní kvóty a jiné, zatímco pro velký podnik tyto faktory představují význam zásadní. (Sedláčková, 2006)

2.4.2 SWOT analýza

SWOT analýza patří mezi jednoduché nástroje, je zaměřena na identifikaci faktorů, které ovlivňují postavení podniku a jeho strategii. SWOT analýza rozlišuje vnitřní a vnější okolí podniku, přičemž do vnitřního okolí řadí silné a slabé stránky podniku a do vnějšího okolí řadí příležitosti a rizika. S tímto rozdělením souvisí také značné omezení SWOT analýzy. Pokud dojde ke špatnému odhadu silných a slabých stránek nebo příležitostí a hrozeb podniku, důsledkem může být zaměnitelnost ohrožení za příležitosti podniku nebo naopak příležitosti se mohou stát ohroženími, to samé platí i u silných a slabých stránek. Cílem této analýzy je rozvíjet silné stránky podniku, tlumit jeho slabé stránky a připravit se na možné příležitosti a hrozby. (Sedláčková, 2006)

Silné stránky podniku

Za silné stránky podniku se považují interní faktory, které podniku zajistily silné postavení na trhu. Tyto faktory tvoří oblasti, ve kterých firma vyniká a je možno je využít jako podklad pro určení konkurenční výhody. Za silné stránky podniku se považují: podnikové schopnosti a

dovednosti, silná značka, dobré povědomí u zákazníků, cenová výhoda, výjimečný přístup ke zdrojům, přístup k výzkumu a vývoji apod. (Blažková, 2007)

Slabé stránky podniku

Slabé stránky podniku představují pravý opak silných stránek. Pokud má firma určité nedostatky, např. v něčem nevyniká, je slabá, určité faktory jsou na nízké úrovni nebo firma nemá dostatek silných stránek, mohou tyto nedostatky bránit účelnému výkonu firmy. Mezi slabé stránky můžeme zařadit nedostatek marketingových zkušeností, špatnou volbu pro umístění firmy, špatnou pověst u zákazníků, nedostačující přístup k distribučním cestám nebo vysoké náklady. (Blažková, 2007)

Příležitosti v okolí

Příležitosti v okolí podniku představují možnosti, díky kterým se zvyšují vyhlídky na růst a výhodnější využití dostupných zdrojů, čímž podnik může účinněji dosáhnout svých cílů. Jako příležitosti můžeme označit nové technologie, nenaplněné potřeby zákazníků, rozvoj nových trhů, akvizice a odstranění mezinárodních bariér. (Blažková, 2007)

Hrozby v okolí

V podnikovém okolí někdy mohou nastat určité nepříjemné situace nebo změny, které vyvolají překážky pro firmu a její činnost. Tyto překážky pro podnik představují hrozbu nebo také nebezpečí neúspěchu, je tedy důležité, aby podnik dokázal rychle reagovat a tyto překážky co nejrychleji odstranit. Nejčastější hrozbou pro podnik je vstup nových konkurentů na trh, existence konkurentů s nižšími náklady popřípadě lepším výrobkem, změny v preferencích zákazníků, daňová zatížení či zavedení obchodních bariér. (Blažková, 2007)

K posouzení vzájemných vztahů mezi silnými a slabými stránkami a změn v okolním prostředí podniku se využívá tzv. diagram SWOT analýzy. Diagram díky tomu, že je přehledný a systematický může podněcovat úvahy o volbě určité strategie. Kombinací možných příležitostí a hrozeb s předpokládanými silnými a slabými stránkami podniku lze rozlišit čtyři odlišné situace, díky kterým je možné stanovit různé strategické varianty: (Sedláčková, 2006)

- **Strategie SO** (silné stránky a příležitosti) – podnik má v okolí mnoho příležitostí a může disponovat několika silnými stránkami, pomocí kterých může využití těchto příležitostí podporovat. Výsledkem je růstově až agresivně orientovaná strategie. (Sedláčková, 2006)
- **Strategie WO** (slabé stránky a příležitosti) – podnik má mnoho příležitostí, ale zároveň také mnoho slabých stránek. Strategie vede k překonání těchto slabých stránek a k většímu využití příležitostí na trhu. (Sedláčková, 2006)
- **Strategie ST** (silné stránky a ohrožení) – podnik má mnoho silných stránek, ty však jsou podřazeny nepříznivé situaci v okolí. Je důležité rozpoznat možná ohrožení a přeměnit je na příležitosti. Výsledkem této situace je diverzifikační strategie. (Sedláčková, 2006)
- **Strategie WT** (slabé stránky a ohrožení) – podnik se nachází v situaci, kdy u něj převažuje více slabých stránek a zároveň se v okolí nachází mnoho hrozeb. Strategie spočívá v minimalizaci slabých stránek a rizik, využívaná je strategie obranná a defenzivní. (Sedláčková, 2006)

Obrázek 2.3 Diagram SWOT analýzy



Zdroj: Sedláčková (2006, s. 92), vlastní zpracování

SWOT analýza může být prospěšným způsobem sumarizace několika analýz a může být využita i při rozeznání možností k dalšímu využití ojedinělých zdrojů či hlavních kompetencí podniku. Nevýhoda této analýzy spočívá v tom, že je velmi subjektivní a statická. Přínos SWOT analýzy ke tvorbě strategických dokumentů není nijak významný, a proto bývá mnohdy nahrazena jinou metodickou variantou, a to analýzou strategických scénářů. Mezi další metody

zabývající se příležitostmi a ohroženími v okolí, patří matice příležitostí a matice ohrožení. (Jakubíková, 2008)

2.4.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti sil je využíván při analýze mikrookolí. Podniky vymezují určité hranice odvětví, ve kterém působí. Hranice daného odvětví nelze pokládat za stálé, mohou být rozšířeny, například během inovačního procesu. Integrace podniků s dodavateli nebo odběrateli může také vést ke změnám těchto hranic. Existuje mnoho odvětví a každé z nich poskytuje odlišné příležitosti k dosažení zisku. Ziskovost podniku ovlivňuje těchto pět faktorů: podniky, které již v odvětví působí, potencionální nově vstupující firmy, nebezpečí substitučních výrobků, vyjednávací síly odběratelů (zákazníků) a vyjednávací síly dodavatelů. Tyto základní faktory v odvětví působí dlouhodobě, zatímco ostatní mohou působit jen přechodně (např. hospodářský cyklus, prudké zvýšení poptávky apod.). Podstatou analýzy odvětví je rozpoznat základní důležité charakteristiky odvětví, které spočívají v jeho ekonomice a technologii. (Dvořáček, 2012)

Rivalita mezi stávajícími firmami

Rivalita mezi firmami v daném odvětví spočívá v jejich vzájemném soupeření. Firmy mohou používat různé formy soupeření, například cenovou konkurenci, propagační kampaně, nové výrobky nebo výhodnější podmínky záruk a servisu. K rivalitě dochází tehdy, pokud chce jedna nebo více firem vylepšit své postavení na trhu. Typ konkurenčního boje může být v každém odvětví odlišný, projevuje se zde: (Dvořáček, 2012)

- počet konkurentů a jejich síla – v případě působnosti více firem v odvětví, dochází k tomu, že každá firma jedná sama za sebe,
- růst odvětví – pokud dochází k pomalému růstu, firmy mají tendenci zvyšovat svůj tržní podíl a soupeření mezi nimi se tak zvyšuje. Naopak pokud dochází k rychlému růstu, zvyšují se ziskové příležitosti pro všechny firmy,
- to, že dochází k budování kapacit v období, kdy roste odvětví. Využívání kapacit vede ke snížení cen produkce,
- to, že některé podniky mohou obětovat zisk ve snaze získat větší tržní podíl,

- to, že výrobci chtějí maximálním využitím kapacit dosáhnout snížení vysokých fixních nákladů. Důsledkem může být pokles cen a zisku,
- možný vznik situace, kdy existují zásoby neprodaných výrobků a jejich prodej je možné podpořit snížením ceny,
- to, že pokud se výrobky jednotlivých firem od sebe nijak neliší, zákazník se bude rozhodovat především podle ceny,
- fakt, že odvětví poskytuje vstupy i výstupy, které mohou ovlivňovat vztahy mezi firmami. (Dvořáček, 2012)

Hrozba vstupu nových konkurentů

Za nové potencionální konkurenty se považují podniky, které si zatím nekonkurují, ale v případě jejich rozhodnutí se konkurenty mohou stát. Jestliže je hrozba vstupu nových konkurentů vysoká, může ohrozit ziskovost firem v mikrookolí. Naopak nízká hrozba vstupu konkurentů nabízí podnikům příležitost ke zvýšení cen a celkově k docílení většího zisku. Sílu potencionálních nových konkurentů ovlivňuje mnoho faktorů, které tvoří určité bariéry jejich vstupu na trh. Výše bariér souvisí s výší nákladů, které musí noví konkurenti vynaložit, aby byli schopni tyto bariéry překonat. Mezi základní bariéry vstupu na trh patří oddanost zákazníků, absolutní nákladové výhody a míra hospodárnosti. (Dedouchová, 2001)

Firmy, které chtějí vstoupit do odvětví, by měly brát v úvahu:

- zdali vstoupí do odvětví s velkou nebo malou kapacitou,
- do jaké míry budou zákazníci oddáni současným výrobcům a jakými způsoby nebo cestami jejich loajálnost překonat,
- jaké budou jejich schopnosti financovat výzkum a vývoj,
- fakt, že firmy, které se již v odvětví nachází, mají jisté výhody (např. zkušenosti, dobrý přístup k surovinám atp.),
- možné náklady plynoucí ze změny výrobního programu, v případě, že potencionální konkurent působil v odlišném odvětví,
- vstup do distribuční sítě,
- zda není vstup do odvětví omezen vládní politikou,
- odezvy firem, které se v odvětví nachází. (Dvořáček, 2012)

Hrozba substitučních výrobků

Hrozbu substitučních výrobků lze snížit tehdy, kdy k určitému výrobku neexistuje blízký substitut a pokud mohou být splněny některé tyto podmínky:

- firmy, které nabízí substituty, vyrábí s vyššími náklady,
 - firmy, které vyrábí substituty, moc nezvyšují svou nabídku,
 - náklady na spotřebu substitučního výrobku jsou vysoké,
 - cena výrobku, který může být nahrazen substituty, je pro kupujícího poutavá.
- (Keřkovský, 2006)

Existence substitučních výrobků vede k omezení cen a tím dochází i k omezení celkové ziskovosti podniku. Pokud existuje málo substitutů, mohou podniky zvýšit ceny a zároveň i konečný zisk. Strategie podniků by měla být zaměřena na využití této příznivé situace. (Dedouchová, 2001)

Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé neboli zákazníci mohou soutěžit v odvětví tím způsobem, že chtějí snížit ceny, vyžadují vyšší kvalitu výrobků anebo lepší služby. Všechny tyto požadavky však vedou ke zvýšení výrobních nákladů. Slabí zákazníci představují pro podnik příležitost ke zvýšení ceny a tím pádem i zisku, a naopak silní zákazníci představují pro podnik hrozbu, jelikož mohou vyvíjet tlak na snížení cen. (Dedouchová, 2001)

Odběratelé mohou být silní za těchto podmínek:

- pokud nakupují větší množství v poměru k celkovému objemu prodeje dodavatele,
- pokud produkty, které nakupují v určitém odvětví, představují značnou část jejich nákupů,
- pokud produkty, které kupují, jsou běžné nebo mezi nimi není rozdíl,
- pokud jim nehrozí vysoké přechodové náklady,
- pokud dosahují nízkého zisku,
- pokud jsou schopni vytvořit zpětnou integraci a vyrábět si tak zboží sami,
- pokud pro ně kvalita produktu není důležitá,

- pokud jsou dostatečně informováni o poptávce, tržních cenách či nákladech dodavatele. (Porter, 1998)

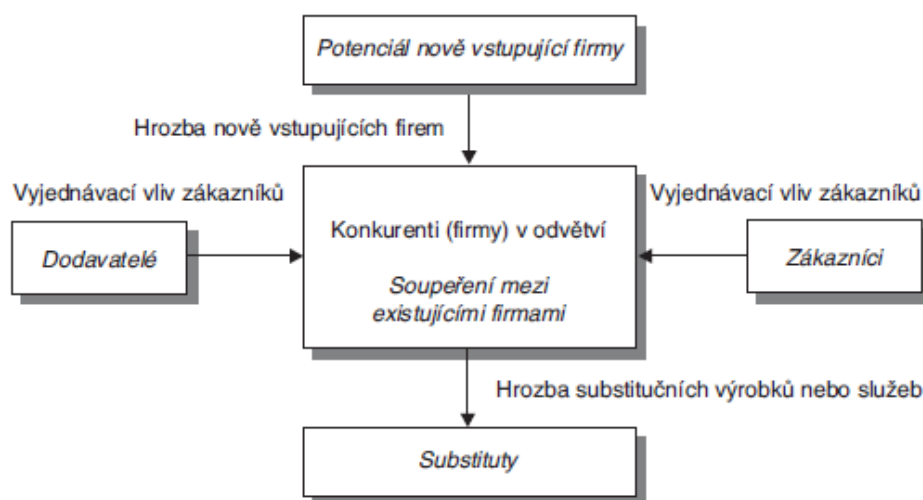
Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou být v odvětví hrozbou tím, že zvýší ceny a podniky buď přistoupí na toto zvýšení anebo se spokojí s nižší kvalitou. Obě tyto varianty však vedou ke snížení zisku. Podnik má možnost snížit cenu a dožadovat se vyšší kvality v případě, že v odvětví působí slabí dodavatelé. Z toho vyplývá, že podnik jakožto kupující je ovlivněn schopnostmi dodavatelů. (Dedouchová, 2001)

Dodavatelé působící v odvětví mohou být silní tehdy, pokud platí tyto podmínky:

- odvětví není hlavním zákazníkem dodavatele,
- produkt dodavatele představuje pro odběratele významný vstup,
- pouze pár společností ovládá nabídku, která je koncentrovanější než odvětví, kterému dodává,
- zákazníci mají všechny informace. (Dvořáček, 2012)

Obrázek 2.4 Hybné síly konkurence v odvětví



Zdroj: Mikoláš (2005, s. 69)

Z obrázku 2.4 je patrné, že konkurence v odvětví přesahuje jisté hranice konkurenčního pole. Dodavatelé, zákazníci, nově vstupující firmy a substituty jsou „konkurenty“ firmám v odvětví

a jejich významnost záleží na zvláštních okolnostech. Konkurence může být v tomto případě definována jako rozšířené soupeření. (Mikoláš, 2005)

2.4.4 Finanční analýza

Vzhledem k neustále se měnícímu ekonomickému prostředí, dochází rovněž i ke změnám v podnicích, které do ekonomického prostředí patří. Úspěšný podnik by se dnes již neměl obejít bez analýzy finanční situace podniku. Mezi nejčastější metody analýzy patří finanční ukazatele, tato metoda se využívá při vyhodnocení úspěšnosti podnikatelské strategie. (Růčková, 2015)

„Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, které jsou obsaženy především v účetních výkazech, jejich položek, agregovaných dat a rozbor vztahů a vývojových tendencí. Finanční analýzy zahrnují tři časové úrovně vyhodnocování – hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek.“ (Růčková, 2012, s. 77)

Finanční analýza se využívá k hodnocení celkové výkonnosti podniku, jejím cílem je vytvořit závěry o celkové finanční a hospodářské situaci. Její hlavní úlohou je hodnocení ekonomické situace podniku, která vznikla vzhledem k působení ekonomických i neekonomických faktorů, jejichž vlivy je třeba zohlednit při objasňování výsledků. Finanční analýza by měla odhadovat budoucí vývoj ekonomických veličin, možných změn i trendů. Díky analýze finanční situace podniku lze zjistit možné poruchy ve finančním hospodaření, finanční analýzu je tedy možno pokládat za užitečný nástroj nejen vně, ale i uvnitř podniku. (Růčková, 2012)

Výsledky odlišných metod finanční analýzy lze vyhodnocovat různými způsoby:

- **srovnáním v čase** – umožňuje posoudit vývoj a trend hospodaření podniku, porovnávají se zjištěné hodnoty ukazatelů s těmi, které již byly vypočteny v minulosti,
- **srovnáním v prostoru** – jedná se o srovnávání vypočtených hodnot ukazatelů určitého podniku, se zjištěnými hodnotami stejných ukazatelů v určitém odvětví, oboru nebo konkurenci,
- **srovnáním s plánem** – dochází k porovnání plánu se skutečně dosaženými výsledky ve výsledcích hospodaření,

- **srovnáním na základě expertních zkušeností** – výsledky srovnává finanční analytik, podle jeho subjektivních představ. (Růčková, 2012)

Informace o finanční situaci podniku jsou užitečné nejen pro manažery a vrcholové vedení, ale i pro další subjekty. Uživatelé finanční analýzy se člení na interní a externí. Do interních uživatelů patří manažeri, zaměstnanci nebo odboráři, naopak do externích uživatelů lze zařadit stát a jeho orgány, investory, banky a jiné věřitele, obchodní partnery, konkurenci apod. (Vochozka, 2011)

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vypovídají o tom, do jaké míry podnik zapojuje investovaný kapitál do činnosti podniku, a znázorňují vázanost tohoto kapitálu v určitých formách aktiv. Jednotlivé majetkové části se poměřují k tržbám, výnosům, popřípadě dalším základnám. (Mulačová, 2013).

Mezi ukazatele aktivity se nejčastěji řadí:

- **obrat aktiv** – je nejvýznamnějším ukazatelem, vypočítá se jako podíl tržeb a aktiv podniku. Obrat aktiv určuje míru využití celkových aktiv.
- **doba obratu aktiv** – pomocí tohoto ukazatele lze zjistit, za kolik dní se aktiva mohou přeměnit na tržby. Doba obratu aktiv by měla být co nejkratší.
- **obrat zásob** – tento ukazatel hodnotí míru využití zásob. Zásoby v podniku jsou vytvářeny z toho důvodu, aby se mohl překonat případný nesoulad při zajišťování materiálu.
- **doba obratu zásob** – ukazatel informuje o tom, za kolik dní se zásoby přemění na tržby.
- **doba inkasa pohledávek** – určuje průměrnou dobu inkasa faktur od odběratelů. Pro řízení peněz v podniku je vhodné, aby tato doba byla co nejkratší.
- **doba splatnosti krátkodobých závazků** – ukazatel vyjadřuje, v jakém časovém horizontu je podnik schopen splatit závazky svým dodavatelům. Vzhledem k řízení peněz v podniku by doba splatnosti závazků měla být co nejdelší. (Váchal, 2013)

Tabulka 2.1 Vzorce vybraných ukazatelů aktivity

Ukazatel	Vzorec
Obrat aktiv	$\frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$
Obrat zásob	$\frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$
Obrat pohledávek	$\frac{\text{tržby}}{\text{krátkodobé pohledávky}}$
Obrat závazků	$\frac{\text{tržby}}{\text{krátkodobé závazky}}$
Doba obratu aktiv	$\frac{\text{aktiva}}{\text{tržby}} \cdot 360$
Doba obratu zásob	$\frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}} \cdot 360$
Doba obratu pohledávek	$\frac{\text{krátkodobé pohledávky}}{\text{tržby}} \cdot 360$
Doba obratu závazků	$\frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} \cdot 360$

Zdroj: Růčková (2011, s. 60), vlastní zpracování

Ukazatele rentability

Rentabilita měří schopnost podniku tvořit nové zdroje, dosáhnout zisku pomocí investovaného kapitálu. Vyjadřuje se poměrem zisku k vloženým prostředkům. Tyto ukazatele vychází především z účetních výkazů – z výkazu zisku a ztráty a z rozvahy. Pomocí ukazatelů rentability se hodnotí celková efektivnost určité činnosti, která má význam pro několik skupin, zejména pro akcionáře a potencionální investory. (Růčková, 2015).

Nejvíce jsou v praxi používány tyto ukazatele:

- ukazatel rentability aktiv (ROA) – vyjadřuje celkovou efektivnost podniku a jeho výdělečnou schopnost,
- ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE) – vyjadřuje výnosnost kapitálu, který byl do podniku vložen akcionáři nebo vlastníky. Pro investory je tento ukazatel důležitý, jelikož pomocí něj mohou zjistit, jestli je jejich kapitál reprodukován vzhledem k riziku dané investice,
- ukazatel rentability tržeb (ROS) – vyjadřuje poměr výsledku hospodaření a tržeb. Čím vyšší tato hodnota bude, tím bude podnik silnější, co se týče dosažení zisku na jednu korunu tržeb. (Růčková, 2015)

Tabulka 2.2 Vzorce vybraných ukazatelů rentability

Ukazatel	Vzorec
ROA	$\frac{\text{zisk}}{\text{aktiva}}$
ROE	$\frac{\text{zisk}}{\text{vlastníkapitál}}$
ROS	$\frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$

Zdroj: Růčková (2011, s. 53), vlastní zpracování

Ukazatele likvidity

Pojem likvidita bývá využíván ve vztahu k likviditě jisté složky majetku nebo k likviditě firmy. Likvidita určité složky vyjadřuje její vlastnosti, jak se rychle a bez větší ztráty hodnoty dokáže přeměnit na peněžní prostředky. Naopak likvidita ve vztahu k podniku znamená schopnost daného podniku hradit své závazky včas. Pokud podnik není dostatečně likvidní, nemůže využít ziskové příležitosti nebo hradit své platební závazky, což může mít za následek platební neschopnost podniku nebo dokonce i bankrot. Je třeba nalézt vyváženou míru likvidity, jelikož příliš vysoká likvidita představuje pro vlastníky podniku nepříznivý jev. Mezi nejčastěji využívané ukazatele patří okamžitá likvidita, pohotová likvidita a běžná likvidita. (Růčková, 2011)

Okamžitá likvidita se vypočítá jako poměr finančního majetku a krátkodobých závazků. Do finančního majetku patří nejen peněžní prostředky v pokladně či na účtu, ale také krátkodobé cenné papíry. Doporučená hodnota tohoto ukazatele by měla být v rozmezí 0,2 – 0,5. (Scholleová, 2012)

Pohotová likvidita vychází z likvidity běžné. Od oběžných aktiv se odečítá ta nejméně likvidní část a to zásoby, které se nejhůř přeměňují na peníze. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 1 – 1,5. (Scholleová, 2012)

Běžná likvidita vyjadřuje, kolikrát jsou oběžná aktiva vyšší, než krátkodobé závazky. Neboli kolikrát může podnik uspokojit své věřitele, pokud by proměnil všechna oběžná aktiva na peníze. Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 1,8 – 2,5. (Scholleová, 2012)

Tabulka 2.3 Vzorce vybraných ukazatelů likvidity

Ukazatel	Vzorec
Okamžitá likvidita	$\frac{\text{finanční majetek}}{\text{cizí kapitál krátkodobý}}$
Běžná likvidita	$\frac{OA}{\text{cizí kapitál krátkodobý}}$
Pohotová likvidita	$\frac{OA - \text{zásoby}}{\text{cizí kapitál krátkodobý}}$

Zdroj: Růčková (2015, s. 55), vlastní zpracování

Ukazatele zadluženosti

Zadluženost vypovídá o tom, že firma k financování aktiv používá cizí zdroje. V případě, že firma používá k financování pouze vlastní kapitál, může dojít ke snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu. Pokud firma používá jen cizí kapitál, mohou nastat potíže s jeho získáváním. Z toho vyplývá, že je důležité správně zvolit skladbu zdrojů financování podnikové činnosti. Analýza zadluženosti spočívá v hledání optimálního poměru mezi vlastním a cizím kapitálem, porovnává rozvahové položky a na základě toho zjistí, do jaké míry jsou aktiva

financována cizími zdroji. Mezi základní ukazatele patří ukazatel celkové zadluženosti a ukazatel úrokového krytí. (Růčková, 2011)

Ukazatel celkové zadluženosti představuje poměr celkových dluhů k celkovým aktivům. Pokud firma do financování zapojí cizí zdroje, může snížit náklady za použití kapitálu v podniku. Ukazatele zadluženosti mohou být ovlivněny daněmi, rizikem, typem aktiv a stupněm finanční volnosti podniku. (Scholleová, 2012)

Ukazatel úrokového krytí představuje poměr zisku před úroky a zdaněním (EBIT) k nákladovým úrokům. Říká, kolikrát je firma schopna krýt úroky z cizího kapitálu poté, co uhradí veškeré náklady, které souvisí s produktivní činností podniku. (Scholleová, 2012)

Tabulka 2.4 Vzorce vybraných ukazatelů zadluženosti

Ukazatel	Vzorec
Ukazatel celkové zadluženosti	$\frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva}} \cdot 100$
Ukazatel vlastního kapitálu	$\frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva}} \cdot 100$
Ukazatel úrokového krytí	$\frac{EBIT}{\text{úroky}}$

Zdroj: Scholleová (2012, s. 181), vlastní zpracování

3 Aplikace vybraných metod v konkrétním podniku

V úvodu této praktické části bude představena společnost Window Holding a. s., její vznik, základní informace o společnosti a výrobní program společnosti. Další část práce bude zaměřena na jednotlivé metody hodnocení konkurenceschopnosti, které budou aplikovány na tuto společnost.

3.1 Charakteristika společnosti Window Holding a. s.

Společnost Window Holding a. s. vznikla v roce 2009 a to spojením třech nejvýznamnějších značek – Vekra, Otherm a Top Wood Windows (dále jen TWW). Předmětem podnikání této společnosti je zejména výroba plastových, dřevěných a hliníkových oken a dveří. Společnost Window Holding a. s. patří v současnosti mezi nejlépe prosperující výrobce oken v České Republice a během krátkého období dokázala zvýšit svůj tržní podíl na tuzemském trhu. Společnost zaměstnává téměř 1000 pracovníků a její nabídka zahrnuje komplexní produktové portfolio. V České Republice má společnost čtyři moderní závody, nacházejí se ve v Lázních Toušeň, ve Velkém Meziříčí, v Husinci a v Zašové.¹ V přílohách je možné nalézt sídlo společnosti.

Vekra je vlajkovou značkou společnosti Window Holding a považuje se za jedničku na českém trhu, kde působí již 25 let. Jejím cílem je stát se první volbou pro zákazníka při výběru dodavatele otvorových výplní. Společnost Vekra vznikla již v roce 1991 a její myšlenkou bylo vyrábět a prodávat plastová okna. Společnost má dnes více jak 70 obchodních zastoupení, vyrábí různé typy oken a vchodových dveří, posuvné portály, speciální systémy nebo také různé doplňky.²

Společnost Otherm byla založena roku 1993, její činnost spočívala v dodávce a montáži plastových oken a dveří. Vyrábí plastová, dřevěná, dřevohliníková, hliníková a špaletová okna, dále pak plastové, dřevěné, hliníkové a interiérové dveře. Okna a dveře jsou prodávány s plným

¹ WINDOW HOLDING A. S. O společnosti. *Windowholding.cz* [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://windowholding.cz/19-o-spolecnosti.html>

² VEKRA. Historie. *Vekra.cz* [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <https://www.vekra.cz/o-spolecnosti/historie/>

servisem, tedy včetně zaměření, dopravy a montáže. Značka Otherm je prodávána prostřednictvím externích obchodních partnerů, kterých je v současnosti více než 80.³

Firma TWW byla založena roku 1993 a má nezastupitelnou roli v portfoliu Window Holding. Je specialistou na zakázkovou i sériovou výrobu a je také silnou značkou v regionu Morava. Otvorové výplně značky TWW jsou prodávány prostřednictvím sítě více než 70 externích obchodních partnerů.⁴

3.1.1 Organizační struktura společnosti

Společnost je strukturována do 3 skupin činností:

1. Výroba – výrobní závody:
 - Lázně Toušeň
 - Husinec
 - Velké Meziříčí
 - Zašová
2. Služby, obchod a marketing
3. Finance, zásobování, správa.⁵

Podrobnější organizační struktura společnosti je uvedena v příloze č. 1.

3.1.2 Výrobní program

V této podkapitole bude rozepsán výrobní program značky VEKRA, Otherm i TWW. Ukázky výrobního sortimentu je možné nalézt v přílohách.

Značka VEKRA vyrábí:

- **Plastová okna a dveře** – okna a dveře jsou vyráběna z kvalitních profilů a vyznačují se vysokou pevností, odolností, funkčností a nejvyšší kvalitou.

³ OTHERM. Historie značky Otherm. *Otherm.cz* [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://www.otherm.cz/1518-historie.html>

⁴ TOP WOOD WINDOWS. O společnosti. *Twwokna.cz* [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://www.twwokna.cz/34-profil-spolecnosti.html>

⁵ Výroční zpráva 2014

- **Dřevěná okna a dveře** – okna a dveře jsou vyráběny z vícevrstevných lepených hranolů a zaručují tak tvarovou stálost všech prvků. Základním materiálem je třívrstvý nebo čtyřvrstvý hranol ze smrku, borovice, meranti či dubu.
- **Dřevohliníková okna a dveře** – Vekra nabízí několik typů designového opláštění a zákazník si může sám vybrat tvar opláštění dle svého vkusu. Okna jsou vyráběna ve čtyřech profilových systémech.
- **Posuvné portály** – Vekra nabízí jak plastové posuvné portály, dřevěné a dřevohliníkové portály, tak i hliníkové posuvné portály.
- **Hliníková okna a dveře** – tato okna vyrábí Vekra ze špičkových profilů s výbornou tepelnou izolací. Hliníkové dveře je možné vybrat ze tří provedení a ze široké škály barev.⁶

Značka Otherm vyrábí:

- **Plastová okna a dveře** – okna a dveře jsou nabízeny v několika profilových řadách, je možné si vybrat ze široké škály barev. Plastová okna se vyrábí na zakázku, mají dobré izolační vlastnosti a dokonalou funkčnost. Plastové dveře jsou vyráběny ve třech profilových řadách a v mnoha provedeních. Veškeré dveře jsou třídy A, mají tedy vysokou tloušťku stěn a stabilní rámy i křídla.
- **Hliníková okna a dveře** – Otherm je tradičním výrobcem hliníkových oken a dveří. Hliníková okna se vyrábí ve čtyřech profilových systémech, které patří do různých prostor. Naopak hliníkové dveře jsou nabízeny v pěti základních variantách, podle účelu použití.
- **Interiérové dveře** – Otherm nabízí 7 designových produktových řad, designové a atypické řešení na míru.
- **Špaletová okna** – Otherm používá k výrobě špaletových oken smrk či borovici. Zákazník si může vybrat odstín z několika barevných variant oken. Okna jsou provedena ve dvou modelech, buď v modelu STANDARD anebo v modelu ZDOBNÝ, které se liší tvarem a vzhledem. Ke špaletovým oknům je možné vybrat různé okenní kličky, dorazy nebo ozdobné kryty na panty.⁷

⁶ VEKRA.CZ. Okna a vchodové dveře. *Vekra.cz* [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <https://www.vekra.cz/sortiment/okna-dvere/>

⁷ OTHERM. Značka OTHERM - kvalita na kterou je spolehnutí. *Otherm.cz* [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://www.otherm.cz/2-plastova-okna-plastove-dvere.html>

Značka TWW vyrábí:

- **Dřevěná okna a dveře** – Značka TWW vyrobila již tisíce dřevěných oken a dveří. Své produkty vyrábí na automatizovaných linkách umístěných v halách s kontrolou vlhkosti. Tento přístup zajistí nejvyšší úroveň kvality vyrobených oken. Mezi používané dřeviny na výrobu oken a dveří patří smrk, borovice nebo meranti. Značka TWW používá vícevrstvou povrchovou úpravu, která zajišťuje ochranu dřevěných ploch před povětrnostními vlivy. Okna TWW zaručují dlouhou životnost, jelikož v sobě zahrnují speciální zasklívací systémy a těsnění, povrchovou úpravu a bezpečnostní kování. TWW nabízí kromě klasických dřevěných oken také dřevěná termookna. V případě dřevěných dveří je možné si vybrat z nabídky čtyř základních profilových řad, které se hodí jak do bytu, či do rodinného domu.
- **Dřevohliníková okna** – představují spojení dřevěných eurooken a hliníkových plášťů. Vyrábí se z třívrstvého lepeného hranolu, je možné si vybrat z pěti základních profilových řad.
- **Další výrobky** – Značka TWW je specialistou na atypická řešení. Nabízí také posuvné zdvižné dveře, posuvné dřevěné dveře, skládací dřevěné dveře, automatické dřevěné dveře nebo zimní zahrady. Materiálové řešení zdvižných posuvných dveří značka TWW dodává v provedení dřevo a dřevohliník, nebo v provedení hliník a plast. Provedení dřevěných posuvných a automatických dveří je možné zvolit v jednokřídlé či dvoukřídlé variantě. Skládací dřevěné dveře vyrábí TWW v troj až pětidílném provedení, záleží na velikosti stavebního otvoru. Co se týče zimních zahrad, značka TWW vyrábí celodřevěné zimní zahrady, které mají hliníkové opláštění střechy.⁸

3.2 PEST analýza

První použitou metodou je PEST analýza, která se zabývá analýzou vnějšího okolí. Jako první budou vymezeny politické a legislativní faktory, které ovlivňují danou společnost, dále ekonomické faktory, sociální a demografické faktory a v poslední řadě faktory technologické. Všechny tyto faktory patří mezi takové, které podnik svou činností nemůže nijak ovlivnit.

⁸ TOP WOOD WINDOWS. TWW - kvalita a špičkový moderní design. *Twwokna.cz* [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://www.twwokna.cz/3-produkty.html>

3.2.1 Politické a legislativní faktory

Mezi politické a legislativní faktory lze zařadit politický systém země, jelikož ovlivňuje celou ekonomiku a tím i veškeré podnikatelské subjekty. Všechny firmy, včetně společnosti Window Holding a. s., které podnikají na území České republiky, jsou nuceny uznávat a dodržovat platnou legislativu i nařízení Evropské unie. Legislativa naší země, kterou je potřeba respektovat, obsahuje zejména Obchodní zákoník, Zákon o daních z příjmů, Zákon o dani z přidané hodnoty, dále pak Zákon o účetnictví, Zákoník práce a jiné. **Jakožto výrobce a prodejce obdržela společnost Window Holding a. s. v roce 2016 certifikát normy ČSN EN ISO 9001:2009, čímž se potvrdilo, že společnost vytvořila, dokumentuje, uplatňuje a udržuje systém managementu kvality. Mezi další získané certifikáty patří dále certifikát ISO 14001 a 50001 nebo certifikát ISO OHSAS 18001.**

Mezi další politické faktory patří také daňová politika, která ovlivňuje analyzovanou společnost a celkově všechny podnikající firmy. Podstatné jsou především sazby daně z příjmu právnických osob a daně z přidané hodnoty (dále jen DPH). Sazba daně z příjmu právnických osob byla v roce 1999 až 35 %, postupně se její výše však snižovala, v současnosti činí 19 %.⁹ Sazba daně z příjmu právnických osob v České republice je jednou z nejnižších z členských zemí OECD. Nízká sazba daně je pro firmu Window Holding a. s. přínosná, jelikož dochází ke zjednodušení administrativy a především ke snížení daňové povinnosti. Sazba DPH byla v České republice změněna několikrát a od ledna 2015 platí tři sazby daně, jedna základní, která činí 21 % a dvě snížené, které činí 15 % a 10 %. Základní sazba DPH 21 % bývá uplatněna na většinu zboží a služeb. První sníženou sazbu 15 % lze uplatnit na vodné a stočné, teplo, sběr a přepravu komunálního odpadu apod. Druhá snížená sazba 10 % není pro podnik nijak významná, jelikož se vztahuje na léky, tištěné knihy nebo na dětskou výživu.¹⁰ Zvýšení sazeb DPH by pro firmu Window Holding a. s. představovalo nepříznivou situaci, jelikož by toto zvýšení mělo výrazný vliv na ceny výrobků a služeb.

Dalším důležitým faktorem pro společnost Window Holding a. s. jsou také sazby sociálního a zdravotního pojištění. Pojistné na sociální zabezpečení, které hradí zaměstnavatel, činí 25 %, zdravotního pojištění 10,5 %.

⁹ ÚČETNÍ KAVÁRNA. Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob. *Ucetnikavarna.cz* [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>

¹⁰ AKTUÁLNĚ. Sazby daně z přidané hodnoty a změny DPH. *Aktualne.cz* [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://www.aktualne.cz/wiki/finance/dph-dan-z-pridane-hodnoty-sazby-zmeny/r~0d2bd12edbab11e488b0002590604f2e/>

naopak pojistné na zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem činí 9 %.¹¹ Vysoké sazby pojistného představují pro společnost negativní jev, jelikož se zvyšují firemní náklady.

Společnost Window Holding a. s. se také musí řídit Zákonem č. 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele. Tento zákon stanoví podmínky při prodeji výrobků a poskytování služeb, dále klamavé a agresivní obchodní praktiky, úkoly veřejné správy, zákaz diskriminace spotřebitele, informační povinnosti apod.¹²

3.2.2 Ekonomické faktory

Na všechny podniky má vliv také mnoho ekonomických faktorů, do kterých můžeme zařadit například fáze hospodářského cyklu, míru inflace, hrubý domácí produkt (dále jen HDP), nezaměstnanost aj. Ekonomika České republiky prošla od roku 2008 krizí celého hospodářství, s negativními dopady především v oblasti stavebnictví. Jelikož se společnost Window Holding a. s. do stavebního průmyslu řadí, ani jí se tato krize nevyvarovala. Společnost během krize zaznamenala nízký zájem o nová okna, došlo k propadu tržeb i profitability. Obecně vedla krize k poklesu prodejů, ke snížení investičních aktivit, k redukci počtu zaměstnanců atp. Krize však měla i pozitivní stránky, bylo možné zjistit, které podniky jsou ekonomicky a finančně stabilní.¹³ Faktory, které by mohly ovlivnit společnost Window Holding a. s. budou dále rozebrány.

Míra inflace představuje přírůstek průměrného ročního indexu spotřebitelských cen. Zjednodušeně lze říci, že nám ukazuje, o kolik procent byla měna znehodnocena. Míra inflace byla v roce 1995 poměrně vysoká, činila 9, 1 % a postupně se tato hodnota snižovala. V roce 2011 činila hodnota 1, 9 %, v roce 2012 se její hodnota výrazně zvýšila a činila 3, 3 %. Naopak v roce 2013 hodnota opět poklesla na 1, 4 %. V letech 2014 a 2015 byla míra inflace nejnižší a činila 0, 4 % a 0, 3 %. Nízká míra inflace je pro společnost příznivá, pokud by se však míra

¹¹ DAŇAŘI ONLINE. ZDRAVOTNÍ A SOCIÁLNÍ POJIŠTĚNÍ A DAŇ Z PŘÍJMŮ FO. *Danarionline.cz* [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/sazby--vzory--tabulky/uzitecne-tabulky/zdravotni-a-socialni-pojisteni-a-dan-z-prijmu-fo/>

¹² BUSINESS CENTER. Zákon o ochraně spotřebitele. *Business.center.cz* [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/spotrebitel/>

¹³ DENÍK. Omezení investic, snižování nákladů. Krize podrobila firmy tvrdé zkoušce. *Denik.cz* [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://www.denik.cz/ekonomika/ceske-firmy-kvuli-krizi-omezovaly-investice-a-snizovaly-naklady-20130915.html>

zvýšila, mohlo by dojít ke snížení poptávky a následnému snížení prodeje. Inflace také nepříznivě ovlivňuje mzdy a platy, jejichž kupní síla klesá.¹⁴

Co se týče hrubého domácího produktu, HDP představuje celkovou peněžní hodnotu statků a služeb, vytvořených za dané období na určitém území. HDP se používá pro určování výkonnosti ekonomiky států. V roce 2011 činila jeho hodnota 3 823, 4 mld. Kč. V roce 2012 byla hodnota HDP na 3 845, 9 mld. Kč, ročně tedy hodnota poklesla o 1 %. V roce 2013 HDP činilo 3 883, 9 mld. Kč a opět došlo k poklesu oproti předchozímu roku o 0, 9 %. V roce 2014 došlo ke zvýšení HDP, činilo 4 261, 1 mld. Kč.¹⁵ Hospodářský růst je pro firmy příznivý, neboť má za následek vyšší ziskovost podniků.

Nezaměstnanost v České republice se řadí mezi často diskutované problémy. Jde o stav na trhu práce, kdy si část obyvatelstva nechce najít placené zaměstnání. Míra nezaměstnanosti v roce 2011 činila 8, 6 %, následující rok došlo ke zvýšení, míra zaměstnanosti v roce 2012 měla hodnotu 9, 4 %. Od tohoto roku se míra nezaměstnanosti stále snižuje. V roce 2013 měla míra nezaměstnanosti hodnotu 8, 2 %. Na konci roku 2014 měla hodnotu 7, 5 % a v prosinci roku 2015 hodnotu 6, 2 %.¹⁶ Pokud je míra nezaměstnanosti vysoká, dochází ke snížení kupní síly obyvatel, k poklesu poptávky po produktech a to by pro společnost Window Holding představovalo negativní jev. S poklesem nezaměstnanosti také souvisí snižující se nabídka vhodných uchazečů na volná pracovní místa, což je pro společnost Window Holding nežádoucí, jelikož má stále nedostatek odborných pracovníků.

3.2.3 Sociální a demografické faktory

Mezi sociální a demografické faktory můžeme zařadit zejména počet obyvatel a jejich vzdělanost, mobilitu, přístup k práci či volnému času apod. Pro společnost Window Holding a. s. je důležitým faktorem především počet obyvatel a jejich vzdělanost.

¹⁴ FINANCE. Ceny a inflace. *Finance.cz* [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/inflace/>

¹⁵ FINANCE. Vývoj hrubého domácího produktu. *Finance.cz* [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/hdp/statistiky/vyvoj-hdp/>

¹⁶ FINANCE. Nezaměstnanost. *Finance.cz* [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/trh-prace/statistiky/mira-nezamestnanosti/>

V období od roku 2004 do roku 2010 se počet obyvatel naší republiky neustále zvyšoval, od roku 2010 se však tento počet různě mění. Česká republika měla k 1. 1. 2015 celkem 10 538 275 obyvatel, z toho 5 176 927 mužů a 5 361 348 žen.¹⁷ Co se týče demografického vývoje v naší republice, poměrně často diskutovaným problémem je stárnutí populace. Vzhledem k sociálnímu rozvoji, lepším životním či pracovním podmínkám i lepší zdravotní péči dnes předčasně umírá méně lidí, nežli tomu bylo v minulosti. Podle Ministerstva práce a sociálních věcí se v 50. letech 21. století očekává až dvojnásobný počet obyvatel ve věku 65 let a více, ve srovnání se současným stavem. V roce 2050 by se počet těchto obyvatel měl dostat až na 32, 5 %. Dle odhadů má počet osob starších 85 let činit v roce 2060 více jak půl milionu, což představuje obrovský nárůst.¹⁸ Důsledkem toho bude pokles obyvatel v produktivním věku, což pro podnikatelskou sféru a tudíž také pro analyzovanou společnost nebude příliš příznivé.

Úroveň vzdělanosti obyvatel v České republice je poměrně vysoká a neustále roste. Co se týče vzdělanostní struktury, rozlišuje se základní vzdělání (včetně nedokončeného), střední odborné vzdělání, úplné střední všeobecné nebo odborné vzdělání, vyšší vzdělání a vysokoškolské vzdělání. Podle údajů z Českého statistického úřadu mělo v roce 2011 pouze 17, 2 % obyvatel základní vzdělání, 33 % střední odborné vzdělání, 27, 1 % úplné střední vzdělání s maturitou a 12, 5 % obyvatel vysokoškolské vzdělání.¹⁹ Pro společnost Window Holding a. s. je zvyšující se trend počtu obyvatel s vysokoškolským vzděláním celkem nepříznivý, jelikož jsou zapotřebí spíše žadatelé o práci s vyučením a praxí v oboru. Vysokoškolské vzdělání uchazečů o práci v této společnosti tedy není vůbec podstatné, jelikož jim chybí praktické zkušenosti a znalosti v oboru.

3.2.4 Technologické faktory

Technologické faktory jsou čím dál více významné a důležité pro všechny výrobní podniky a jejich konkurenceschopnost. Je důležité, aby každý podnik předvídal vývoj v oblasti technologie a nezaostával za konkurencí. Mezi technologické faktory se řadí výrobní,

¹⁷ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Počet obyvatel v obcích - k 1.1.2015. *Czso.cz* [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-obyvatel-v-obcich-k-112015>

¹⁸ MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Senioři a politika stárnutí. *Mpsv.cz* [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://mpsv.cz/cs/2856>

¹⁹ CHCI PRACOVAT. INFO. Úroveň vzdělání obyvatel ČR se mění. Mění se k lepšímu nebo k horšímu? *Chcipracovat.info* [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://chcipracovat.info/vzdelani-obyvatel-cr-se-rapidne-meni-meni-se-k-lepsimu-k-horsimu/>

informační a komunikační technologie, výrobní postupy, problematika vysokorychlostního internetu, dostupnost odborníků na informační technologie atp.

Problematika nedostatečného pokrytí území vysokorychlostním internetem je základním problémem v Česku. Česká republika výrazně zaostává za průměrným počtem vysokorychlostních přípojek v zemích OECD a Evropské Unie. Dalším problémem je i celková počítačová gramotnost obyvatel. Počítačová gramotnost je soubor schopností a dovedností, používat programové vybavení a také internet, k vyhledávání informací a ke komunikaci. S tímto souvisí také nízká dostupnost odborníků na informační technologie. IT odborníci jsou stále potřebnější, avšak vzdělávací soustava není schopna vytvořit jejich potřebný počet. Nízká dostupnost IT odborníků souvisí také s jejich odchodem do zahraničí.²⁰ Společnost Window Holding využívá kombinaci tří informačních systémů. Jako první používá IS K2, ve kterém jsou dostupné veškeré informace o běhu zakázky – zálohy, faktury, objednávky apod. Druhý systém se nazývá KLAES, v něm se tvoří veškeré cenové nabídky, podklady pro výroby a další. Posledním systémem je Othermis, v něm jsou informace přímo o výrobě – přehled zakázek, v jakém výrobním závodě má být zakázka zpracována, jaký se má použít materiál, termíny zahájení výroby, průběh výroby atd. Všechny tyto informační systémy vyžadují připojení k internetu a v případě jeho výpadku může nastat zmatek. Firma také využívá internet ke komunikaci se zákazníky, dále ke komunikaci s jednotlivými výrobními závody, k vyřizování emailů a pošty atp.

Co se týče technologie, společnost používá k výrobě oken a dveří hoblovky POWERMAT. Dále stroj SCM Windor 100, pomocí kterého se provádí veškerá profilace oken, v případě vysoké kapacity firma využívá i SCM Windor 40. Nezbytné je také CNC obráběcí centrum – ACCORD 40 FX, které se používá k výrobě vchodových dveří. Veškeré tyto stroje jsou pro kvalitní výrobu oken a dveří nepostradatelné.

3.2.5 Shrnutí

Nejprve byly vymezeny faktory politické a legislativní. Nízká sazba daně z příjmu právnických osob je pro společnost příznivá z důvodu nízké daňové povinnosti. Společnost je naopak nejvíce

²⁰ DOBRÁ RADA. O technologické připravenosti regionů ČR pro zvyšování konkurenceschopnosti. *Rr-moravskoslezsko* [online]. [cit. 2016-03-08]. Dostupné z: <http://www.rr-moravskoslezsko.cz/eu2014/o-technologicke-pripravenosti-regionu-cr-pro-zvysovani>

ovlivněna vysokými sazbami sociálního a zdravotního pojištění, jelikož představují významnou část firemních nákladů. V případě zvyšujících se sazeb DPH by došlo ke zvýšení cen výrobků a služeb a pravděpodobně by se také snížil zájem o tyto výrobky a služby.

Mezi další významné faktory patří faktory ekonomické. V posledních několika letech panovala v České republice krize, která poznamenala zejména stavební průmysl a rovněž analyzovanou společnost. Pozitivní není ani snižující se míra nezaměstnanosti, neboť se snižuje i nabídka vhodných uchazečů.

Jako další jsou sociální a demografické faktory, které společnost také významně ovlivňují. V České republice roste vzdělanost obyvatel, bohužel ne však v průmyslových oborech. Firmy tak mohou mít nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců, což může do budoucna představovat nemalý problém.

Jako poslední jsou technologické faktory, které jsou pro firmy také důležité. Společnost Window Holding a. s. má propracované tři informační systémy i kvalitní technické vybavení. Nevýhodou však zůstává, že společnost nedostává žádné dotace od státních institucí.

3.3 SWOT analýza

Druhá metoda použitá pro hodnocení konkurenceschopnosti podniku bude SWOT analýza, která je zaměřena na hodnocení vnitřních a vnějších faktorů. Do vnitřních faktorů bude patřit hodnocení silných stránek neboli předností a slabých stránek neboli slabin podniku, naopak do vnějších faktorů bude patřit hodnocení příležitostí a hrozeb.

Tabulka 3.1 Vybrané faktory SWOT analýzy

Silné stránky – S	Slabé stránky – W
Vysoká kvalita výrobků a jejich portfolio	Finanční ztráta
Dlouhodobá působnost značek na trhu	Nízká rentabilita tržeb
Individuální práce se zákazníky	Nízké vědomí zákazníků o společnosti
Vysoký tržní podíl	Nedostatek marketingových kampaní
Zkušenosti zaměstnanci	Časté změny vedoucích osob
Péče o zákazníky	Vyšší cena produktů
Přehledně zpracované webové stránky	Nedostatek odborných pracovníků
Příležitosti – O	Ohrožení – T
Zvyšování tržního podílu	Stávající konkurence
Příchod levnějšího dodavatele na trh	Platební neschopnost odběratelů
Výstavba veřejných budov	Možná nespokojenost zákazníků
Rozšíření sítě partnerů v zahraničí	Změny v legislativě
Účast na veletrzích a výstavách	

Zdroj: vlastní zpracování

3.3.1 Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti patří především vysoká kvalita výrobků a jejich komplexní portfolio, takže si zákazník může vybrat okna či dveře ze všech různých materiálů. Silnou stránku představuje také dlouhodobá působnost jednotlivých značek společnosti na trhu. Další silnou stránkou je individuální práce se zákazníkem. Společnost vyrábí okna i dveře podle individuálních požadavků zákazníka, k dispozici je několik desítek obchodních zastoupení po celé České republice. Vysoký tržní podíl je také považován za silnou stránku společnosti. Mezi další přednosti společnosti patří zkušenosti zaměstnanci, kteří jsou pro firmu velice přínosní. Zájmem společnosti je rovněž péče o zákazníky. Společnost má přehledně zpracované webové

stránky (viz příloha č. 2), je možné nalézt webovou stránku jak společnosti Window Holding, tak webové stránky jednotlivých značek, které tuto společnost tvoří. V rámci péče o zákazníky společnost také poskytuje certifikát garance původu a také garantuje, že všechny okna a dveře byly vyrobeny v České republice. Společnost je rovněž vlastníkem certifikátu systému managementu kvality ČSN EN ISO 9001 a také vlastní Osvědčení o registraci pro program Nová zelená úsporám.

3.3.2 Slabé stránky

Ke slabým stránkám společnosti Window Holding lze zařadit především fakt, že firma se nachází již několik let ve finanční ztrátě a má velice nízkou rentabilitu tržeb. Další slabinou je poněkud nízké vědomí zákazníků o společnosti, málokdo totiž ví, že společnost sdružuje jednotlivé firmy jako Otherm, Vekra nebo TWW. Nízké povědomí o společnosti může být také zapříčiněno nedostatkem marketingových kampaní. Za slabou stránku lze také označit časté změny vedoucích osob holdingu. Co se týče poměru kvality a ceny, slabou stránkou je vyšší cena produktů, která je však spojena se zajištěnou kvalitou. Další slabá stránka spočívá v absenci strategie řízení lidských zdrojů. Dále již bylo zmíněno, že firma disponuje zkušenými pracovníky – avšak takovýchto pracovníků je málo, navíc klesá zájem o technické obory, firma neustále hledá pracovníky nové.

3.3.3 Příležitosti

Mezi největší příležitosti společnosti patří postupně zvyšovat tržní podíl a upevnit si pozici lídra na trhu otvorových výplní. Společnost Window Holding by také mohla rozšířit svou síť partnerů v zahraničí. Spolupracuje například s Německem, Švýcarskem, Slovenskem či Ukrajinou a příležitostí by bylo navázat partnerství i s jinými zeměmi. Další příležitostí by mohlo být získání nových skupin zákazníků nebo zvýšení zájmu spotřebitelů o produkty společnosti. Určitou příležitostí by představoval také vstup nového dodavatele na trh, který by byl schopen dodávat levnější materiál, čímž by se zlevnila výroba produktů. Novou příležitostí by mohla nastat výstavba veřejných budov, do kterých by společnost mohla dodat okna i dveře. Společnost by také měla predikovat a monitorovat vývoj v oblasti výrobních, komunikačních i informačních technologií. Příležitosti pro společnost by mohly nastat také účasti na různých veletrzích, kde by se vyráběné produkty společnosti více prezentovaly.

3.3.4 Hrozby

Největší hrozbou společnosti Window Holding a. s. je především její konkurence. Na českém trhu se totiž nachází opravdu velká spousta firem, která také vyrábí okna i dveře. Jistou hrozbou může představovat také příchod nové konkurenční firmy. Dalším ohrožením mohou být i důsledky ekonomické krize, jelikož stavebnictví se teprve po pěti letech dostává z krize. Hrozba může přijít také ze strany zákazníků a jejich nespokojenosti. Co se týče odběratelů, hrozba může vzniknout v podobě jejich platební neschopnosti. Ohrožení v jisté míře představují také změny v legislativě, ekonomice či změny v demografickém vývoji. Určité ohrožení by mohlo nastat také ze strany zahraničních firem.

3.3.5 Shrnutí

Za silnou stránku společnosti se považuje zejména vysoká kvalita výrobků a jejich komplexní portfolio. Dalším pozitivem je vysoký tržní podíl společnosti, který se neustále zvyšuje. Silnou stránkou je také dlouhodobá působnost jednotlivých firem, které tuto společnost tvoří. Mezi další silné stránky společnosti patří například zkušenosti zaměstnanci či individuální přístup k zákazníkům.

Mezi slabé stránky společnosti lze zařadit především skutečnost, že se společnost nachází již pár let ve finanční ztrátě a má nízkou rentabilitu tržeb. Nízké vědomí zákazníků o společnosti je také považováno za slabinu. Vyšší cena produktů, nedostatek odborných pracovníků anebo nedostatek marketingových kampaní patří také do slabých stránek společnosti.

Za největší příležitost společnosti se považuje postupné zvýšení tržního podílu a rozšíření sítě partnerů v zahraničí. Další významnou příležitost lze vidět v získání nových skupin zákazníků či ve zvýšení zájmu spotřebitelů o nabízené produkty. Také příchod nového levnějšího dodavatele by pro společnost znamenal příležitost. Rovněž účast na různých veletrzích lze považovat za příležitost.

Co se týče hrozeb, tu největší představují konkurenční firmy, ať už stávající anebo nově přicházející. Další hrozba může vzniknout i díky problémům s nespokojenými odběrateli. Také změny v ekonomice či legislativě mohou ohrozit analyzovanou společnost.

3.4 Porterův model pěti konkurenčních sil

Další metoda, která slouží k hodnocení postavení společnosti Window Holding na trhu, bude Porterův model pěti konkurenčních sil. Nejdříve bude popsána celková rivalita firem v odvětví a budou vypsáni jednotliví významní konkurenti vybrané společnosti. Následovat bude hrozba vstupu nových konkurentů a hrozba substitutů, dále vyjednávací síla odběratelů či dodavatelů. Na základě tohoto modelu bude možné předpovídat vývoj konkurenční situace v odvětví.

3.4.1 Vzájemná rivalita mezi stávajícími firmami

Jako každá působící firma na trhu má i společnost Window Holding jistou konkurenci, se kterou se musí potýkat. Firem, které vyrábí různé typy oken i dveří je poměrně mnoho a pro správné zhodnocení konkurence je třeba mít podrobné informace. Jelikož má společnost několik autorizovaných prodejců i obchodních zastoupení po celé České republice, je třeba se její konkurencí zabírat v širším měřítku. Mezi konkurenty v odvětví patří například firmy: Oknotherm, spol. s r. o., Sulko s. r. o., Okna Macek a. s., OKNOSTYL group s. r. o., JIS spol. s. r. o. a další.

Významnou konkurenční firmou je společnost Oknotherm, spol. s r. o., která vyrábí plastová, hliníková, dřevěná okna i dveře a dřevohliníková okna. Sortiment výroby je velice podobný, jako společnosti Window Holding. Dále nabízí také střešní okna, protipožární dveře či hliníkové fasády. Firma má 20 obchodních zastoupení a kolem 14 autorizovaných prodejců v České republice. Společnost navíc v roce 2014 získala cenu roku „Spokojený zákazník Jihočeského kraje“.²¹

Další významnou firmou je společnost Sulko s. r. o., která se svým tržním podílem nejvíce přibližuje společnosti Window Holding. Vyrábí plastová, hliníková a dřevěná okna i dveře, mimo jiné také stínící techniku. Nabídka společnosti zahrnuje také speciální produkty, do kterých patří především zimní zahrady. Společnost má kromě Karlovarského kraje zastoupení ve všech ostatních krajích České republiky.²²

²¹ OKNOTHERM. Solidnost rodinné firmy. *Oknotherm.cz* [online]. [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <http://www.oknotherm.cz/>

²² SULKO. Kompletní přehled produktů. *Sulko.cz* [online]. [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <http://www.sulko.cz/produkty/>

Firma Okna Macek a. s. je svým nabízeným sortimentem také poměrně blízko společnosti Window Holding. Nabízí plastová, dřevěná i hliníková okna či dveře, krom toho také vrata. Zákazník má možnost využít celkem 43 poboček v republice. Firma je na trhu již od roku 1996 a za tu dobu zrealizovala více než 200 000 zakázek. Výhodou společnosti je možnost využít prodej na splátky.²³

Další v pořadí je rodinná společnost OKNOSTYL group s. r. o., která má 18 zákaznických center. Nabízí široký sortiment plastových, dřevěných a hliníkových oken i dveří, dále nabízí střešní okna a garážová vrata. Velkou výhodou společnosti je účast na mnoha veletrzích a výstavách, oproti společnosti Window Holding, rovněž je možné využít prodeje na splátky.²⁴

Společnost JIS působí na trhu již od roku 1991 a výrobním sortimentem se nejvíce přibližuje analyzované společnosti. Vyrábí stejné typy oken i dveří a také zimní zahrady. Společnost má spoustu spokojených zákazníků nejen v České republice, ale také v zahraničí.²⁵

3.4.2 Hrozba vstupu nových konkurentů

Ohrožení ze strany nových konkurentů, kteří vstupují na trh, je celkem nízké. Nově vstupující firmy mají celkem obtížný vstup na trh kvůli vysokým nákladům, které musí vynaložit na pořízení výrobních technologií, výrobních prostor, skladů, atd. Zároveň jsou nově vstupující firmy oproti těm stávajícím v nevýhodě, jelikož nemají tak bohaté zkušenosti, kontakty, výhodný přístup k surovinám, výhodné podmínky pro sjednání úvěrů apod. Hrozba může přijít i s příchodem příliš levné konkurence, avšak její kvalita produktů by zcela jistě nebyla srovnatelná s kvalitou produktů společnosti Window Holding. Zákazníci navíc dají přednost firmám, které jsou ověřené, mají dobrou pověst či působí na trhu již mnoho let. Jelikož je společnost Window Holding nejlépe prosperující okenářskou společností v republice, která nabízí široké portfolio produktů, tak ohrožení ze strany nově vstupujících firem lze označit za poměrně nízké. Vzhledem k tomu, že na trhu již působí příliš mnoho okenářských společností tak nevidím důvod, proč by na takovýto trh měla zájem vstoupit nová firma.

²³ OKNA MACEK. O firmě. *Oknamacek.cz* [online]. [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <http://www.oknamacek.cz/kontakt/o-spolecnosti>

²⁴ OKNO STYL. Mezi nebem a zemí. Dokonalá okna. *Oknostyl.cz* [online]. [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <http://www.oknostyl.cz/>

²⁵ OKNA JIS. O firmě. *Plastova-okna.cz* [online]. [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <http://www.plastova-okna.cz/cs/o-firme/>

3.4.3 Hrozba substitučních výrobků

Společnost Window Holding a. s. nabízí všechny dostupné komodity, vyrábí totiž plastová, dřevěná, špaletová, dřevohliníková i hliníková okna či dveře. Za jediný substitut lze považovat okna a dveře vyrobené z oceli. Okna, která jsou vyrobena z ocelových rámců, jsou odolná proti požáru. Dříve moc využívána nebyla, s vývojem nových technologií však zájem o ně vzrostl. Jejich výhodou je vysoká únosnost, zajímavé povrchové úpravy a oproti oknům hliníkovým mají nižší cenu. Co se týče ocelových dveří, mají delší životnost a lépe odolávají vyšší frekvenci průchodu, než dveře plastové či hliníkové. Dalším možným substitutem jsou okna kastlová, ty se však vyvinula z oken špaletových a jsou používána spíše v historické zástavbě měst. Jelikož však mezi nejčastěji používané druhy oken a dveří v domácnostech či budovách patří plastové, dřevěné, hliníkové i dřevohliníkové okna a dveře, hrozbu substitutů lze považovat za velmi nízkou.

3.4.4 Vyjednávací síla odběratelů

Společnost Window Holding dodává přes svou interní síť prodejců zhruba 70 % produktů, které putují ke konečným zákazníkům. Další 30 % produktů dodává přes externí síť externím prodejcům, kteří krom svých produktů nabízejí také produkty společnosti Window Holding. Mezi konečné zákazníky patří rodinné domy, byty, veřejné a státní instituce, firmy apod. Zákazníci mohou z externích prodejců využít například společnosti PROPLAST, spol., LUEX, Eurolex, Oknoplastik, VP Okna a mnoho dalších, jelikož externí prodejci společnosti jsou k dispozici v každém kraji České republiky, také na Slovensku či v Německu. Z toho vyplývá, že společnost nemá málo významných zákazníků, ale naopak má mnoho drobných odběratelů. Vyjednávací sílu odběratelů lze tedy z tohoto pohledu označit za nízkou. Jelikož však zákazníci mohou vybírat z několika výrobců oken i dveří a jejich náklady spojené s přechodem ke konkurenci by nebyly vysoké, mohla by se jejich vyjednávací síla zvyšovat. Na zvýšení jejich vyjednávací síly má rovněž vliv cena produktů a možné změny cen, na které jsou odběratelé velice citliví.

3.4.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Mezi dodavatele společnosti Window Holding patří prověřené a kvalitní firmy, jejichž produkty umožňují společnosti vyrábět okna i dveře vysoké kvality. Určitá část dodávek pochází od

dodavatelů z České republiky a některá část zase od dodavatelů ze zahraničí, především z Polska či Německa. Výběr dodavatelů je velice důležitý, záleží na kvalitě a cenách, dodacích termínech nebo také na platebních podmínkách. Českými dodavateli dřevěných hranolů jsou společnosti Cobbler s. r. o. a Hapex s. r. o. Polským dodavatelem dřevěných hranolů a desek je společnost Drewnostyl. Hliníková opláštění dodává firma Aluron z Polska, hliníkové profily pak dodává značka Kawneer. Co se týče německých dodavatelů, okenní a dvevní kování dodává firma Siegenia, další části kování a těsnění dodává společnost VBH s. r. o. a dodávku plastových profilů zajišťuje firma Salamander. Mezi další dodavatele patří společnost AGC a. s., která dodává izolační skla, dále společnosti TEKNOS, VISIMPEX a. s. a mnoho dalších.²⁶ Jelikož jsou vstupy od dodavatelů velmi důležité, společnost je na některých z nich závislá. Vyjednávací sílu dodavatelů lze označit za středně vysokou, dřevo, hliník, sklo a plast totiž představují základní materiál pro výrobu oken a dveří.

3.4.6 Shrnutí

Pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil byla analyzována konkurence. První silou je rivalita mezi stávajícími firmami. Konkurenčních firem je na trhu mnoho, avšak málokterá se zabývá výrobou téměř všech druhů oken nebo dveří, jako společnost Window Holding. Vzhledem k tomu lze rivalitu mezi stávajícími firmami označit za relativně nízkou.

Druhou silou je hrozba vstupu nových konkurentů. Firmy, které chtějí vstoupit do odvětví, čeká řada překážek, tu největší představují vysoké náklady. Zákazníci navíc dají přednost firmě, kterou mají ověřenou, firmě, která má jistou tradici. Z tohoto pohledu je hrozba nových konkurentů považována za poměrně nízkou.

Další silou je hrozba substitučních výrobků. Za jediný substitut lze považovat ocelová okna a dveře, ty však nejsou až tak využívána, jako dveře nebo okna plastová, dřevěná nebo hliníková. Hrozba substitutů je tedy nízká.

Jako čtvrtá byla rozebrána vyjednávací síla odběratelů. Společnost Window Holding má velký počet odběratelů, avšak na trhu existuje velký počet výrobců oken i dveří a náklady zákazníků

²⁶ Údaje poskytnuté společností Window Holding a. s.

na přechod ke konkurenci by nebyly vysoké, vyjednávací síla odběratelů se může zvyšovat. Celkově však lze označit vyjednávací sílu zákazníků za relativně nízkou.

Poslední je vyjednávací síla dodavatelů. Co se týče firem dodávajících základní materiál, jejich vyjednávací síla je poměrně vysoká, jelikož je společnost na jejich dodávkách závislá. Firem, které dodávají ostatní materiál, je poměrně mnoho a jejich vyjednávací síla je nižší. Celkově je vyjednávací síla dodavatelů označena za středně vysokou.

3.5 Finanční analýza

Poslední metodou, použitou k hodnocení konkurenční schopnosti společnosti Window Holding a. s., bude finanční analýza. Cílem této analýzy je posoudit finanční situaci podniku. Mezi základní nástroje finanční analýzy patří poměrové ukazatele, do kterých se řadí ukazatele aktivity, rentability, likvidity a zadluženosti. K posouzení vývoje jednotlivých ukazatelů budou použity jejich hodnoty za poslední tři roky. Jak již bylo řečeno, významným konkurentem této společnosti je společnost Sulko s. r. o., která má svá obchodní zastoupení po celé České republice. Jelikož obě tyto společnosti mají vysoký tržní podíl, bylo provedeno jejich srovnání z hlediska finančního hospodaření. K výpočtům ukazatelů budou použity údaje z finančních výkazů, které byly získány z výročních zpráv obou společností. Jednotlivé finanční výkazy jsou rovněž součástí příloh.

3.5.1 Ukazatele aktivity

Pomocí ukazatelů aktivity se měří schopnost podniku využívat svůj majetek. Mezi ukazatele aktivity patří především ukazatele obratu a doby obratu. Ukazatele obratu jsou vyjádřeny v počtu obrátů za rok a jejich hodnota by měla být co nejvyšší. Při výpočtu obratu se vždy poměrují tržby s určitými položkami majetku. Naopak doba obratu by měla být co nejkratší a uvádí se ve dnech.

Ve společnosti Window Holding a. s. přesahuje obrat aktiv hodnotu 1, tudíž celková aktiva se tzv. obrátí jednou za rok. Obrat zásob vykazuje hodnoty vyšší, avšak postupně tyto hodnoty klesají. V roce 2014 se zásoby společnosti obrátily celkem čtrnáctkrát a oproti roku 2013 nedošlo k výrazně větší změně. S dobou obratu pohledávek a závazků souvisí pravidlo solventnosti, což znamená, že doba obratu závazků by měla být vyšší, než doba obratu

pohledávek. Společnost toto pravidlo dodržela pouze v roce 2012 a 2013, v roce 2014 jsou hodnoty opačné a doba obratu závazků je nižší, než doba obratu pohledávek.

Ve společnosti Sulko s. r. o. se celková aktiva také obrátí alespoň jednou za rok. Hodnoty obratu zásob mají ve sledovaných letech oproti Window Holding rostoucí charakter. Doby obratu pohledávek v jednotlivých letech jsou také nižší, než doby obratu závazků, akorát v posledním roce došlo ke změně. Společnost Window Holding je na tom lépe, jelikož hodnoty doby obratu pohledávek a závazků má podstatně nižší, než společnost Sulko.

Tabulka 3.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity	Rok					
	2012		2013		2014	
	Sulko	WH	Sulko	WH	Sulko	WH
Obrat aktiv (počet obrátů/rok)	1,57	1,35	1,61	1,38	1,67	1,69
Obrat zásob (počet obrátů/rok)	10,50	18,74	13,51	14,91	19,02	14,57
Obrat pohledávek (počet obrátů/rok)	3,08	6,90	2,75	6,33	2,95	4,92
Obrat závazků (počet obrátů/rok)	2,73	6,27	2,62	4,92	2,97	6,39
Doba obratu aktiv (ve dnech)	229,91	266,84	223,87	261,78	215,21	213,17
Doba obratu zásob (ve dnech)	34,29	19,21	26,65	24,15	18,92	24,71
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	116,81	52,21	130,74	56,91	121,89	73,22
Doba obratu závazků (ve dnech)	131,77	57,43	137,40	73,20	121,30	56,35

Zdroj: vlastní zpracování

3.5.2 Ukazatele rentability

Z ukazatelů rentability byly zvoleny následující ukazatele: rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita tržeb. Tato skupina ukazatelů poměří zisk se zdroji a na základě nich lze zhodnotit efektivnost podnikání.

Z tabulky lze vidět, že výsledky těchto ukazatelů jsou u obou společností podobné. Obě společnosti vykazují záporné hodnoty, přičemž společnost Sulko s. r. o. se více přibližuje nulovým hodnotám a již v roce 2014 se ze záporných hodnot dostala do kladných. Naopak společnost Window Holding vykazuje záporné hodnoty dlouhodobě, v roce 2014 se hodnoty ukazatelů nacházely mírně pod nulou a začaly se alespoň přibližovat kladným hodnotám. Záporné hodnoty ukazatelů obou společností jsou zapříčiněny jejich záporným výsledkem hospodaření.

Tabulka 3.3 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability (v %)*	Rok					
	2012		2013		2014	
	Sulko	WH	Sulko	WH	Sulko	WH
ROA	-0,17	-0,41	-0,04	-0,12	0,01	-0,008
ROE	-0,51	-4,04	-0,14	-39,97	0,03	-0,10
ROS	-0,11	-0,30	-0,03	-0,09	0,01	-0,05

* K výpočtům ukazatelů rentability byl použit EBIT.

Zdroj: vlastní zpracování

3.5.3 Ukazatele likvidity

Do ukazatelů likvidity patří okamžitá likvidita, běžná likvidita a pohotová likvidita. Tyto ukazatele stanoví, do jaké míry je podnik schopen hradit své závazky. Vyjadřují poměr mezi závazky podniku a disponibilními zdroji podniku.

Hodnoty okamžité likvidity by se měly nacházet v rozmezí 0,9 – 1,1, přičemž v České republice může být dosahováno i nižších hodnot. Ani společnost Window Holding, ani společnost Sulko těchto doporučených hodnot v jednotlivých letech nedosahují. Doporučené hodnoty ukazatele běžné likvidity by se měly pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5. V tomto případě dosáhla optimálních hodnot společnost Window Holding, akorát v roce 2013 byla hodnota běžné likvidity nižší, než je doporučeno. Ukazatel pohotové likvidity by měl dosahovat doporučených hodnot od 1,0 do 1,5. V tomto případě dosahují těchto hodnot obě společnosti, výjimku tvoří rok 2014, kdy hodnota pohotové likvidity u společnosti Window Holding činila více, než by měla, i přesto jsou hodnoty uspokojivé.

Tabulka 3.4 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity	Rok					
	2012		2013		2014	
	Sulko	WH	Sulko	WH	Sulko	WH
Okamžitá likvidita	0,31	0,46	0,23	0,13	0,32	0,32
Běžná likvidita	1,40	1,78	1,36	1,37	1,45	2,15
Pohotová likvidita	1,17	1, 49	1,18	1, 06	1,31	1, 74

Zdroj: vlastní zpracování

3.5.4 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti měří, jak podnik využívá k financování vlastní a cizí zdroje. Do těchto ukazatelů patří především celková zadluženost, zadluženost vlastních zdrojů a úrokové krytí. Celková zadluženost představuje poměr cizích zdrojů k celkovým aktivům společnosti. Pokud jsou hodnoty tohoto ukazatele vyšší, zvyšuje se tím riziko věřitelů.

Společnost Window Holding a. s. disponuje vysokou celkovou zadlužeností, podíl vlastního kapitálu je příliš nízký. Naopak společnost Sulko s. r. o. je na tom o něco lépe, podíl cizího kapitálu je kolem 65 %. Společnost Window Holding dosáhla kritických hodnot v roce 2013, kdy celková zadluženost činila téměř 100 %. Co se týče úrokového krytí, tento ukazatel udává, kolikrát vytvořený zisk před zdaněním a úroky převyšuje úrokové platby. Čím vyšších hodnot tento ukazatel dosahuje, tím vyšší je i úroveň finanční situace v podniku. U společnosti Sulko s. r. o. byly hodnoty tohoto ukazatele v letech 2012 a 2013 záporné, v roce 2014 dosáhly kladných hodnot. Společnost Window Holding a. s. vykazuje za všechna sledovaná léta záporné hodnoty ukazatele úrokového krytí, postupně se však tyto hodnoty blíží nule.

Tabulka 3.5 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti	Rok					
	2012		2013		2014	
	Sulko	WH	Sulko	WH	Sulko	WH
Ukazatel celkové zadluženosti (v %)	64,37	89,32	67,44	99,34	63,28	91,62
Ukazatel vlastního kapitálu (v %)	33,69	10,12	30,37	0,30	34,54	8,01
Ukazatel úrokového krytí	-208,79	-6,28	-48,48	-3,38	11,36	-0,67

Zdroj: vlastní zpracování

3.5.5 Shrnutí

Cílem finanční analýzy bylo zhodnotit finanční situaci obou společností, dle výpočtu jednotlivých ukazatelů finanční analýzy bylo zjištěno, že společnost Sulko s. r. o. je na tom z ekonomického hlediska lépe, než společnost Window Holding a. s. Avšak ukazatele aktivity poukázaly na to, že společnost Sulko s. r. o. má daleko vyšší doby obratu pohledávek a závazků, než společnost Window Holding. Naopak ukazatele zadluženosti vypovídají o tom, že společnost Sulko s. r. o. je méně zadlužená než společnost Window Holding a. s. Co se týče ukazatelů rentability a likvidity, obě společnosti dosahují podobných hodnot.

4 Formulace návrhů a doporučení

Vzhledem k výsledkům vybraných metod hodnocení konkurenceschopnosti lze usoudit, že konkurenceschopnost společnosti Window Holding a. s. není v současnosti na příliš dobré úrovni. Činnost společnosti je ovlivněna mnoha vnitřními i vnějšími faktory, z nichž některé mají na podnik spíše negativní dopad.

Z vnějšího prostředí působí na společnost několik faktorů, což potvrdila PEST analýza i Porterův model pěti konkurenčních sil. Co se týče politicko – legislativních faktorů, dochází k různým změnám, které mohou mít vliv na podnikatelskou činnost. Na společnost mají nejvíce vliv sazby sociálního a zdravotního pojištění, jelikož jsou poměrně vysoké a ovlivňují výši firemních nákladů. Naopak příznivá je nízká sazba daně z příjmu právnických osob. Z ekonomických faktorů lze zjistit, že pokud by výkonnost ekonomiky mírně klesala a docházelo by ke zvyšování míry nezaměstnanosti, došlo by k poklesu poptávky po produktech společnosti. Na druhou stranu pokles míry nezaměstnanosti by měl za následek snížení nabídky vhodných uchazečů o práci. Za zmínku stojí také faktory sociální, ze kterých je zřejmé, že roste vzdělanost obyvatel, avšak ne v průmyslových oborech, což může mít za následek nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Z pohledu Porterova modelu konkurenčních sil může jedinou hrozbu představovat vyjednávací síla dodavatelů, celkově však lze označit postavení společnosti na trhu za velmi dobré. Do vnitřních faktorů lze zařadit především silné a slabé stránky společnosti, které byly vymezeny ve SWOT analýze. U společnost Window Holding a. s. bylo nalezeno mnoho silných stránek, např. vysoká kvalita výrobků a jejich komplexní portfolio, vysoký tržní podíl, kvalifikovaní zaměstnanci, dlouhodobá působnost jednotlivých značek na trhu anebo také individuální přístup k zákazníkům. Na druhou stranu byly nalezeny také slabé stránky, které však mohou být společností do jisté míry potlačeny. Slabiny společnosti rovněž vycházejí z finanční analýzy, která poukazuje na záporné výsledky ukazatelů rentability a na vysokou zadluženost.

V rámci této kapitoly budou navrženy návrhy a doporučení, které by měly zlepšit konkurenční schopnost společnosti Window Holding a. s. Jednotlivé návrhy a doporučení budou vycházet především ze SWOT analýzy, tedy ze slabých stránek, hrozeb a příležitostí podniku. Pokud jde o silné stránky podniku, ty by měla společnost co nejvíce využít, udržet si je a v budoucnu se snažit je dále posílit. Společnost by měla stále dbát na vysokou kvalitu svých produktů, věnovat se naplno svým zákazníkům, udržovat si vysoký tržní podíl a snažit se udržet si ty zaměstnance,

kteří jsou zkušení a mají potřebné odborné znalosti. Slabé stránky by se společnost měla naopak snažit eliminovat.

Největší slabina společnosti spočívá v nízké finanční odolnosti, což dle výsledků jednotlivých ukazatelů potvrdila také finanční analýza. V rámci finanční analýzy bylo provedeno srovnání společnosti Window Holding a. s. s konkurenční firmou Sulko s. r. o. Dle zjištěných výsledků se společnost Sulko s. r. o. nachází v lepší finanční pozici, právě díky nižší zadluženosti. Výsledky dalších ukazatelů obou společností jsou téměř podobné, a co se týče těch záporných výsledků, za poslední sledovaný rok se společnost Sulko s. r. o. dostává do hodnot kladných, na rozdíl od analyzované společnosti. Na záporné výsledky ve sledovaných letech u společnosti Window Holding a.s. má zásadní vliv záporný výsledek hospodaření a vysoký podíl cizích zdrojů, přesněji dlouhodobých závazků. Součástí dlouhodobých závazků společnosti je dlouhodobý bankovní úvěr, který byl však k roku 2015 splacen. Mé doporučení na základě výsledků finanční analýzy směřuje ke snížení kapitálu, který společnost váže ve svých pohledávkách. Společnost by se měla více zaměřit na řízení krátkodobých pohledávek, sledovat jejich splatnost, požadovat platbu předem či prodávat za hotové. Ve vztahu k neznámým odběratelům by společnost měla požadovat jištění pohledávky a v případě neplacení se dále zaměřit na různé způsoby jejich vymáhání. Další slabina společnosti se nachází v nedostatku odborných pracovníků. Této slabině může společnost předejít tím, pokud bude spolupracovat s těmi školami, jejichž studenty potřebuje. Nejvhodnější by bylo se domluvit na spolupráci ve vykonávání odborné praxe studentů. Ti by se mohli ve společnosti zaučit a po ukončení studia v ní pracovat na stálý úvazek.

Co se týče hrozeb, společnost by se měla snažit předcházet těm, které může ovlivnit. Hrozba, která souvisí s nespokojeností zákazníků, se může ošklivě podepsat na dobrém jménu společnosti a společnost by se tedy měla snažit svým zákazníkům co nejvíce vycházet vstříc, naslouchat jim a efektivně řešit potíže, které mohou nastat během či po zpracování zakázky. V souvislosti se zákazníky představuje rovněž hrozbu také odběratel s nízkou platební schopností. V případě zákazníků, kteří mají velký odběr, by bylo vhodné ověření jejich finanční situace, aby se předešlo možným problémům, které v souvislosti s neplacením mohou nastat.

Ke zvýšení konkurenceschopnosti může vést také sledování příležitostí, které by společnost měla využít. Za největší příležitost se považuje získání nových skupin zákazníků či zvýšení zájmů spotřebitelů o produkty společnosti. Toho společnost může dosáhnout, pokud se zaměří

na marketingovou propagaci, ať už formou reklamy, podpory prodeje či přímého marketingu. V rámci reklamy by bylo vhodné se zaměřit především na reklamu přes internet, jelikož je méně nákladná v porovnání s ostatními médii a navíc je internet v dnešní době navštěvován velkou spoustou lidí. Dále by společnost mohla využít reklamu pomocí letáků, novin, časopisů apod. Mezi další návrhy lze zařadit také účast společnosti Window Holding a. s. na různých veletrzích a výstavách, čímž by se produkty společnosti dostaly do většího povědomí zákazníků. Společnost by tímto také mohla navázat kontakt s důležitými firmami a dojít s nimi ke spolupráci. Nejvýhodnější by byly různé stavební firmy, které se zabývají stavbou rodinných domů na klíč. Společnost Window Holding a. s. by mohla představovat vhodného dodavatele, jelikož by mohla dodávat různé typy oken i dveří. Také vstup levnějšího dodavatele na trh by mohl představovat příležitost, jelikož by došlo ke snížení cen produktů, což by mělo za následek jejich lepší dostupnost. Za příležitost společnosti se dá považovat i rozšíření partnerské sítě v zahraničí, čímž by se mohl zvýšit prodej vyráběných produktů.

Všechny výše uvedené návrhy by mohly vést ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti Window Holding a. s. V souvislosti s některými návrhy by však mohlo vzniknout i jisté finanční zatížení, je tedy důležité pečlivě zvážit všechna jednotlivá doporučení.

5 Závěr

Bakalářská práce s názvem Konkurenceschopnost výrobního podniku byla zaměřena na hodnocení konkurenceschopnosti společnosti Window Holding a. s., která sídlí v Lázních Toušeň, a provozuje celkem čtyři výrobní závody. V teoretické části byla vymezena problematika konkurenceschopnosti a následně byly vymezeny metody, které jsou při jejím hodnocení využívány. V praktické části byla představena daná společnost a dále bylo provedeno hodnocení konkurenceschopnosti společnosti při použití vybraných metod.

Konkurenceschopnost je v dnešní době čím dál častěji používaným pojmem, jelikož představuje hlavní předpoklad úspěšného podniku. Pokud chce být podnik konkurenceschopný, musí neustále vytvářet výhody, se kterými bude mít převahu nad konkurencí. Jelikož se podnikatelské prostředí neustále mění, je zapotřebí, aby byl každý podnik schopen se těmto změnám přizpůsobit. Ne každý podnik však tuto schopnost má. Nezbytné je také stanovit si takovou konkurenční strategii, díky které dojde k upevnění pozice podniku na trhu. V současnosti na trhu působí mnoho podniků, ať už malých či velkých, které se snaží uspět a získat si co nejlepší postavení na trhu. To však vyžaduje značné úsilí i patřičnou pozornost.

První částí práce byla část teoretická, v níž byly objasněny základní pojmy konkurence a jejího pojetí, konkurenceschopnosti a metod, které slouží k jejímu hodnocení. Jako první byl vymezen pojem konkurence a její jednotlivá pojetí, dále byl objasněn pojem konkurenceschopnost a konkurenční výhoda. Následovalo vymezení pojmů, které se přímo vztahují k podniku a jeho okolí, jelikož mají také vliv na konkurenceschopnost analyzované společnosti. V neposlední řadě byla teoretická část zaměřena také na vysvětlení vybraných metod hodnocení konkurenceschopnosti, a to zejména na PEST analýzu, SWOT analýzu, Porterův model pěti konkurenčních sil a finanční analýzu.

V praktické části byla nejdříve představena vybraná společnost Window Holding a. s., její vznik, struktura i výrobní program společnosti. V přílohách bakalářské práce je vložena organizační struktura společnosti, ukázka výrobního sortimentu anebo také ukázka webových stránek. Dále následovaly metody jako PEST analýza, SWOT analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a finanční analýza, které byly aplikovány na danou společnost.

Cílem práce bylo posouzení konkurenceschopnosti výrobní společnosti Window Holding a. s. Pomocí vybraných metod hodnocení konkurenceschopnosti byla zhodnocena její úroveň a navrženy příslušné návrhy a doporučení k jejímu zlepšení. Vzhledem k výsledkům provedených metod lze říci, že konkurenceschopnost společnosti není v současné době na příliš vysoké úrovni. Činnost společnosti je ovlivněna jak vnitřními, tak vnějšími vlivy. Nejhuře dopadly výsledky finanční analýzy, které vypovídají o špatné finanční situaci. Analýza makrookolí poukázala na negativní vlivy politických, ekonomických i sociálních faktorů. Dle Porterova modelu pěti konkurenčních sil může být společnost nejvíce ohrožena ze strany dodavatelů, celkově je však její postavení na trhu velmi dobré. Poslední část práce byla zaměřena na návrhy a doporučení, které vyplývaly především ze SWOT analýzy. Společnosti Window Holding a. s. bylo nejprve v souvislosti s finanční situací doporučeno lepší řízení pohledávek, dále následovaly návrhy, které umožní společnosti předcházet hrozbám. Další doporučení souvisely s příležitostmi, které by společnost měla využít. Pokud by se společnost zapojila do účasti na různých veletrzích nebo investovala do reklamy, mohla by se dostat do povědomí více zákazníků. Také vstupem levnějšího dodavatele na trh nebo rozšířením sítě partnerů v zahraničí by mohla společnost svou konkurenceschopnost posílit.

S uvedenými návrhy a doporučeními bude seznámeno vedení společnosti, avšak zda tyto návrhy společnost využije, bude záležet pouze na ní. Jelikož může mít každý člověk odlišný názor, nemusí se semnou na těchto návrzích shodnout. S určitými návrhy souvisí také jisté finanční zatížení, ve kterém může vedení společnosti vidět problém.

Seznam použité literatury

Knihy

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9603-4.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

DYTRT, Zdeněk. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1589-9.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2008. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-882-8.

KOTLER, Philip a Kevin KELLER. *Marketing management*. 1. vyd. [i.e. 3. vyd.]. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOWALSKÁ, Radomíra. *Ekonomika pro střední zdravotnické školy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2014. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-5091-0.

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2432-4.

MICHALKO, Milan a Josef KAŠÍK. *Podniková diagnostika*. Ostrava: Tandem, 1998. ISBN 80-902-1674-9.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání* [online]. 1. vyd. Praha: Grada, 2005 [cit. 2016-02-18]. ISBN 80-247-1277-6.

MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-379-0.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

PORTER, Michael. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction*. 1st Free Press ed. New York: Free Press, 1998. ISBN 06-848-4148-7.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4004-1.

SOUKUPOVÁ, Jana. *Mikroekonomie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-859-4317-4.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOR. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3647-1.

Internetové zdroje

AKTUÁLNĚ. Sazby daně z přidané hodnoty a změny DPH. *Aktualne.cz* [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://www.aktualne.cz/wiki/finance/dph-dan-z-pridane-hodnoty-sazby-zmeny/r~0d2bd12edbab11e488b0002590604f2e/>

BUSINESS CENTER.CZ. Zákon o ochraně spotřebitele. *Business.center.cz* [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/spotrebitel/>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Počet obyvatel v obcích - k 1. 1. 2015. *Czso.cz* [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-obyvatel-v-obcich-k-1-1-2015>

DAŇAŘI ONLINE. ZDRAVOTNÍ A SOCIÁLNÍ POJIŠTĚNÍ A DAŇ Z PŘÍJMŮ FO. *Danarionline.cz* [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/sazby--vzory--tabulky/uzitecne-tabulky/zdravotni-a-socialni-pojisteni-a-dan-z-prijmu-fo/>

DENÍK. Omezení investic, snižování nákladů. Krize podrobila firmy tvrdé zkoušce. *Denik.cz* [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://www.denik.cz/ekonomika/ceske-firmy-kvuli-krizi-omezovaly-investice-a-snizovaly-naklady-20130915.html>

DOBŘÁ RADA. O technologické připravenosti regionů ČR pro zvyšování konkurenceschopnosti. *Rr-moravskoslezsko* [online]. [cit. 2016-03-08]. Dostupné z: <http://www.rr-moravskoslezsko.cz/eu2014/o-technologicke-pripravenosti-regionu-cr-pro-zvysovani>

FINANCE. Ceny a inflace. *Finance.cz* [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/inflace/>

FINANCE. Nezaměstnanost. *Finance.cz* [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/trh-prace/statistiky/mira-nezamestnanosti/>

FINANCE. Vývoj hrubého domácího produktu. *Finance.cz* [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/hdp/statistiky/vyvoj-hdp/>

CHCI PRACOVAT.INFO. Úroveň vzdělání obyvatel ČR se mění. Mění se k lepšímu nebo k horšímu?*Chcipracovat.info* [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://hcipracovat.info/vzdelani-obyvatel-cr-se-rapidne-meni-meni-se-k-lepsimu-k-horsimu/>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Senioři a politika stárnutí.*Mpsv.cz* [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://mpsv.cz/cs/2856>

OKNA JIS. O firmě. *Plastova-okna.cz* [online]. [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <http://www.plastova-okna.cz/cs/o-firme/>

OKNA MACEK. O firmě. *Oknamacek.cz* [online]. [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <http://www.oknamacek.cz/kontakt/o-spolecnosti>

OKNOTHERM. Solidnost rodinné firmy. *Oknotherm.cz* [online]. [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <http://www.oknotherm.cz/>

OKNO STYL. Mezi nebem a zemí. Dokonalá okna. *Oknostyl.cz* [online]. [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <http://www.oknostyl.cz/>

OTHERM. Historie značky Otherm. *Otherm.cz* [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://www.otherm.cz/1518-historie.html>

OTHERM. Značka OTHERM - kvalita na kterou je spolehnutí. *Otherm.cz* [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://www.otherm.cz/2-plastova-okna-plastove-dvere.html>

SULKO. Kompletní přehled produktů. *Sulko.cz* [online]. [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <http://www.sulko.cz/produkty/>

SVĚT OKEN. Plastová okna a dveře. *Svet-oken.cz* [online]. [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <http://www.svet-oken.cz/cz/>

TOP WOOD WINDOWS. O společnosti. *Twwokna.cz* [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://www.twwokna.cz/34-profil-spolecnosti.html>

TOP WOOD WINDOWS. TWW - kvalita a špičkový moderní design. *Twwokna.cz* [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://www.twwokna.cz/3-produkty.html>

ÚČETNÍ KAVÁRNA. Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob. *Ucetnikavarna.cz* [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>

VEKRA.CZ. Okna a vchodové dveře. *Vekra.cz* [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <https://www.vekra.cz/sortiment/okna-dvere/>

VEKRA. Historie. *Vekra.cz* [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <https://www.vekra.cz/o-spolecnosti/historie/>

WINDOW HOLDING A. S. O společnosti. *Windowholding.cz* [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://windowholding.cz/19-o-spolecnosti.html>

Ostatní zdroje

Interní informace společnosti Window Holding a. s.

Výroční zpráva 2011

Výroční zpráva 2012

Výroční zpráva 2013

Výroční zpráva 2014

Seznam zkratk

aj.	-	a jiné
a. s.	-	akciová společnost
cit.	-	citováno
ČSN	-	česká státní norma
DPH	-	daň z přidané hodnoty
EBIT	-	Earnings before Interest and Taxes (zisk před úroky a zdaněním)
HDP	-	hrubý domácí produkt
ISBN	-	International Standard Book Number (mezinárodní standardní číslo knihy)
ISO	-	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro standardizaci)
Kč	-	koruna česká
obr.	-	obrázek
PEST	-	politicko – legislativní, ekonomické, sociálně – demografické a technologické faktory
ROA	-	return on Assets (rentabilita aktiv)
ROE	-	Return on Equity (rentabilita vlastního kapitálu)
ROS	-	Return on Sales (rentabilita tržeb)
s.	-	strana
s. r. o.	-	společnost s ručením omezeným
SWOT	-	Strenghts, Weaknesses, Oportunities, Threats (silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby)

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečné, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

Ve Valašském Meziříčí dne 4.5.2016

Barbora Vaňková

Barbora Vaňková

Seznam příloh

Příloha č. 1 Zjednodušená organizační struktura společnosti

Příloha č. 2 Ukázka webových stránek

Příloha č. 3 Ukázka oken a dveří společnosti Window Holding a. s.

Příloha č. 4 Sídlo společnosti

Příloha č. 5 Rozvaha společnosti Window Holding a. s.

Příloha č. 6 Výkaz zisku a ztráty společnosti Window Holding a. s.